



BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA

Fondată de I. CRĂCIUN

SERIE NOUĂ
21

Graduate School of Library and Information Science - Austin, Texas

Biblioteca Județeană "Octavian Goga"- Cluj

Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga" - Cluj

Arhivele Naționale Direcția Județeană Cluj





MANAGEMENT PENTRU VIITOR

– Biblioteci și Arhive –

Editori

Hermina G.B. Anghelescu și István Király
Wayne State University – B.C.U. – Cluj

Editura Presa Universitară Clujeană
Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga"



Cluj-Napoca, 2000

BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA

Fondată de I. Crăciun
SERIE NOUĂ
21 (40)

MANAGEMENT PENTRU VIITOR

– Biblioteci şi Arhive –

Editori

Hermina G. B. Anghelescu
Wayne State University
Detroit

István Király
BCU "Lucian Blaga"
Cluj

Editura Presa Universitară Clujeană

Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga"

Cluj–Napoca, 2000

Tehnoredactare: Cristina Tomoiagă
Lecturare şi corecturi: István Király şi Cristina Tomoiagă

Volum apărut în colaborare cu:

- Graduate School of Library and Information Science. University of Texas at Austin
- Biblioteca Judeţeană "Octavian Goga" - Cluj
- Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga" - Cluj
- Arhivele Naţionale, Direcţia Judeţeană - Cluj

Presa Universitară Clujeană

ISBN 973-595-010-3

Volumul de față este rodul unei colaborări – încă neobişnuite pe meleagurile noastre – între **două** continente, **cinci** oraşe, **patru** instituții şi între bibliotecari şi arhivişti, proveniți din **şase** unități diferite.

Aceştia din urmă semnează şi poartă întregul merit şi întreaga responsabilitate pentru versiunea românească a textelor.

Editorii

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE

Traian Brad
Director, Biblioteca Județeană"Octavian Goga"Cluj

Președintele Asociației Naționale a Bibliotecarilor și Bibliotecilor Publice din România

Întâlnirea bibliotecarilor și arhiviștilor români cu profesioniștii americani ai domeniului în cadrul Seminarului internațional **"MANAGEMENT DE BIBLIOTECĂ** ***: Strategii pentru secolul XXI"***, la Cluj-Napoca, în perioada 10-13 august 1998, a fost benefică din mai multe puncte de vedere, și anume:

- ne-a dat posibilitatea să comparăm (respectând proporțiile și dimensiunile dintre țările noastre), pe unde ne situăm și cum este percepută în societatea americană, respectiv românească, profesia noastră;

- a subliniat importanța pentru strategia managerială a punerii accentului pe modalitățile de atragere și menținere a personalului format, în biblioteci, centre de informare și arhive și pe identificarea condițiilor efective care să asigure motivația acestuia de a rămâne în instituțiile pentru care s-a format.

Preocupați permanent de rolul bibliotecilor în general, și al celor publice în special, în contact fiind cu mișcarea bibliotecară europeană ne-am convins că viitorul acestora în Societatea Informațională, a lumii moderne este:

- de a participa activ la actul democratic, încurajând și sprijinind activitatea informațională, prin asigurarea accesului liber și egal la informația de calitate;

- de a sprijini dezvoltarea comunităților locale prin asigurarea unor servicii informaționale capabile să reducă decalajul dintre gradul de informare al cetățenilor și abundența informațională existentă în plan social;

- de a reduce disparitatea dintre cetățeni ce acced ușor și cei care obțin greu informațiile;

- de a crea baza necesară educației permanente a membrilor comunității, infrastructură eficientă, în paralel cu reducerea costului acesteia și accesul cât mai facil la conținutul rețelelor virtuale;

- de a acționa în consens cu idealul Uniunii Europene în privința dimensiunii și moștenirii culturale literare a membrilor societăților ce compun această uniune.

Invitații noștri americani ne-au întărit convingerea că bibliotecile publice din întreaga lume au obiective comune, iar diferențele privind rolul și strategiile lor în societatea contemporană, fie ea americană sau europeană, diferă foarte puțin. Distinsele personalități de la Facultățile de Biblioteconomie și Știința Informării de la Universitatea Austin, Texas și Universitatea Chapell Hill, Carolina de Nord, S.U.A., cărora li s-a alăturat drd. Hermina Anghelescu – un neobosit cercetător al

domeniului şi sprijinitor fără egal al întregului spectru bibliotecar românesc, ambasador al bibliotecarilor români în îndepărtata Americă – ne-au întărit convingerea că politicile naţionale ale bibliotecilor publice converg spre scopuri comune, cvasi identice.

Cartea Verde privind rolul bibliotecilor în lumea modernă, finalizată printr-un ***Raport*** al Comitetului de Cultură, Tineret, Educaţie şi Media şi adoptată în anul 1998 în Parlamentul European, "consideră că bibliotecile trebuie apreciate corespunzător în strategiile Uniunii Europene pentru o Societate Informaţională, în planurile şi programele ei de politică culturală, educaţională şi informaţională şi în deciziile bugetare legate de aceasta, ele constituind unul din cele mai importante sisteme care permit accesul la cunoaştere şi cultură".

Pornind de la aceste considerente de ordin strategic este firesc ca şi bibliotecile publice româneşti să-şi structureze obiective în consens, să caute şi să găsească forme şi modalităţi specifice de integrare socială, cu toate avatarurile ce decurg din etapa grea prin care trece momentan societatea românească.

Semnificative ni s-au părut, în cadrul Seminarului, abordările sistemice ale lectorilor americani din perspectiva factorului esenţial al relaţiei utilizator-bibliotecă, respectiv problema personalului. În procesul schimbării, recrutarea ştiinţifică şi perfecţionarea profesională a angajaţilor s-a considerat absolut necesară, iar motivarea reală un factor determinant al politicii bibliotecare ale secolului XXI. Şi tot atât de necesar ni s-a părut abordarea raportului politică instituţională - schimbare. Dar, toate acestea depind de ceea ce înseamnă planificare strategică în contextul unui management corect racordat la tendinţele contemporane ale mişcării bibliotecare coroborate cu mutaţiile societăţilor în care instituţia bibliotecară se străduieşte să se adapteze şi să devină utilă comunităţii.

Iată de ce considerăm că Seminarul internaţional **"MANAGE-MENTUL DE BIBLIOTECĂ** - ***Strategii pentru secolul XXI"*** a fost de un real folos bibliotecilor şi bibliotecarilor, arhivelor şi arhiviştilor români din perspectiva confruntării acestora cu provocările societăţii moderne, având în vedere resursele insuficiente ale acestor instituţii şi incapacitatea lor de a pune în valoare capitalul cultural, educaţional şi ştiinţific de care dispun la acest sfârşit de secol XX şi început de mileniu III.

O ÎNTÂLNIRE PENTRU VIITOR

Ioan Drăgan
Director, Arhivele Naţionale
Direcţia Judeţeană Cluj

Când l-am cunoscut în biroul meu de la Arhivele Naţionale din Cluj în 1996 pe profesorul David B.Gracy II. nu puteam anticipa faptul că voi avea fericirea de a trăi şi contribui împreună la un eveniment ca cel din august 1998. O personalitate fascinantă, debordând de entuziasm şi erudiţie, unică între oamenii arhivelor pe care-i cunoscusem până atunci, cu care mi-am propus să rămân în contact.

Meritul evenimentului amintit aparţine însă de departe neobositei ambasadoare, doamna Hermina Anghelescu şi colegului Liviu Boar, directorul Arhivelor din Tg.Mureş, care a organizat prima participare a arhiviştilor din mai multe judeţe la seminarul organizat acolo în primul rând pentru bibliotecari. Colectivul clujean şi ceilalţi colegi din Asociaţia Arhiviştilor "David Prodan", cu ajutorul unor colaboratori şi prieteni tradiţionali, s-au mobilizat exemplar şi au săvârşit partea organizatorică, în pofida multor greutăţi iniţiale. În final, o repet mereu, totul a ieşit mai bine decât în cele mai optimiste anticipaţii ale mele.

Această apreciere superlativă nu caracterizează însă doar cadrul organizatoric, ci şi fapt cu adevărat esenţial, conţinutul lucrărilor seminarului. Sub acest aspect, el se înscrie între cele mai reuşite manifestări de acest fel desfăşurate în cadrul Arhivelor româneşti după 1989.

Am remarcat întâi calitatea deosebită a participării. Din partea americană: şeful catedrei de arhivistică de la Universitatea din Austin (Texas), specialist reputat în SUA şi pe plan internaţional, apoi directorul Arhivelor şi Bibliotecilor din Texas şi directorul Centrului de Studii Americane din acelaşi stat, de asemenea personalităţi marcante în domeniu. Din partea română specialişti recunoscuţi şi tineri de viitor din Cluj, Iaşi, Braşov, Sibiu, Tg. Mureş şi alte centre arhivistice ale ţării. Şi o parte şi cealaltă a dovedit voinţă şi disponibilitate spre dialog, ba chiar dorinţă entuziastă de comunicare şi înţelegere - ceea ce a constituit temelia psihologică a reuşitei seminarului Temelia fizică a fost asigurată de practica arhivistică, chemată să rezolve în linii generale aceleaşi probleme oriunde în lume.

Dar dincolo de aceste premise comune, din fericire suficiente, ce diferenţe!

Oaspeţii americani vorbeau despre stocarea informaţiei în era digitală, care e deja o realitate, despre metadate şi implicaţiile lor revoluţionare asupra arhivisticii unor colegi de breaslă, dintre care doar jumătate au atins superficial un calculator.

Faţă în faţă se aflau maeştri ai catedrei şi ai pledoariei pentru arhive, prin care se străduiesc să smulgă resurse, cu practicieni arhivişti care caută să convingă prin calitatea lor de funcţionari ai statului verificând aplicarea legii.

De o parte exponenţi ai unei arhivistici de dată relativ recentă, dar foarte dezvoltată, bogată şi puternic ancorată în arhivistica internaţională, iar de cealaltă cei

ai unei tradiţii incontestabil mai vechi, însă rămasă evident în urma cursului mondial actual, o consecinţă a izolării din ultimele decenii.

În fine, exponenţii unei societăţi a economiei de piaţă, inclusiv piaţa arhivelor, în care totul se măsoară în bani, pentru care se luptă cu încrâncenare şi alţii, obişnuiţi a-şi evalua documentele ca "unice" sau "inestimabile", a aştepta liniştiţi alocaţiile bugetare şi a se plânge etern de sărăcia lor.

Mai pe scurt, a fost o întâlnire şi un dialog între arhiviştii unei societăţi intrate deja în mileniul III şi cei ai unei societăţi abia descătuşate, însă, tehnic, retardată cu câteva decenii.

Cei câştigaţi din această înfruntare inegală suntem evident noi, românii. După acest seminar nu mai suntem ca înainte. Ştim acum mai bine că arhivistica nu e doar o vocaţie, ci o luptă, în care contează singur succesul, nu lamentaţia; că managementul e o ştiinţă şi e vital pentru intreprinderea noastră; că deschiderea către lumea arhivistică internaţională e o necesitate imediată, iar informatica un mijloc sine-qua-non. Am întrevăzut cu această ocazie viitorul arhivelor româneşti, sperăm destul de apropiat, la pregătirea căruia am purces chiar de a doua zi.

UN TRANSFER DE MENTALITĂŢI *POZITIVE*

István Király
Biblioteca Centrală Universitară
"Lucian Blaga" Cluj

Expresia "mentalităţi pozitive" poate suna înşelător în Europa. Fiindcă, în realitate, continentul nostru a cunoscut – şi poate cunoaşte şi astăzi – "pozitivitatea" tocmai într-un sens destructiv şi – mai nou – deconstructiv. Adică exact în sensul în care termenul s-a încetăţenit şi s-a fixat la mijlocul secolului trecut în filosofia "pozitivismului", şi în care el a supravieţiut şi în curentele spirituale ale secolului care e pe cale să ne părăsească...

Krinein logos-ul grecesc – adică "**logosul care discerne**" – căuta, iniţial, *criterii*. El a devenit însă în cultura Europei occidentale în mod preponderent un instrument *critic*, iar apoi – în pozitivism – o cale de reducţie. Afirmaţiile generale sunt aici supuse unui proces de analize verificatoare, pe parcursul căruia ele sunt reduse la propoziţii simple, confruntate cu "datele" pozitive care, astfel, le confirmă sau le infirmă. Tot ce nu rezistă confirmării, este etichetat drept infirmat, deci "infirmitate". Iar infirmităţile nu au ce căuta pe autostrada bine nivelată a istoriei... ele trebuiesc deci înlăturate. De aceea Europa, pentru a progresa, are – se pare neapărat – nevoie de "revoluţii"...

Mentalitatea pe care am întâlnit-o participând la acest **Colocviu** a fost însă, în mod izbitor, diferită. Totuşi trebuie s-o numesc "pozitivă" (şi nu, de exemplu: tolerantă), deoarece ea tocmai că nu degenerează, ci păstrează ceva din sensul fundamental – şi contructiv – al cuvântului. Este vorba, mai precis, de un alt mod de a se raporta şi de a trata lipsurile şi deficienţele , deci şi despre un alt mod de a lupta împotriva lor şi de a progresa !!!

Insuficienţele nu pot fi de fapt înlăturate printr-un simplu decupaj şi decantaj în alb şi negru, pozitiv şi negativ, bine şi rău etc. ci tocmai pornind de la binele confirmat şi de la pozitivul fixat, instaurat – dar – şi promovat. Orice lucru sau fapt pozitiv este o bază, o insulă, de pe care pornind – îngrijindu-o şi extinzându-o – se poate construi o strategie umană şi umanistă, prin care se poate apoi lupta şi împotriva insuficienţelor şi a deficienţelor cu care ne întâlnim !!! Deficienţele nu trebuiesc şi nici nu pot fi "tolerate" pentru a învăţa apoi să "convieţuim" cu ele şi cu forţa lor de destructurare, ci ele trebuiesc considerate, pe de o parte, ca posibile semne şi simptome ale unor eventuale disfuncţionalităţi manageriale sistemice, şi, pe de altă parte, ca aparţinând în mod "firesc" umanităţii instituţiilor sociale.

Adesea se vorbeşte – în literatura de specialitate – despre nevoia de dezvoltare a capacităţii de "comunicare" a managerilor. În ciuda acestui fapt, mărturisesc, nu prea ştiu, ce anume înseamnă aici "comunicare". Regret, dar am impresia că acest termen nu înseamnă in realitate şi în practică altceva decât o

lămurire a stărilor de fapt, care apoi şi trebuiesc acceptate ca atare. Nici vorbă, de regulă, de acea **comuniune**, la care totuşi trimite cuvântul chiar şi prin etimologia lui... Dar eu tocmai de acest sens al numelui – uitat, ce-i drept, aproape cu desăvârşire – mi-am adus aminte participând la acest Colocviu dar şi redactând textele acestui volum. Iar acest lucru este, mi se pare, ceva deopotrivă formidabil – dar – şi aporetic !!!

Am convingerea: avem de a face aici cu un volum într-adevăr autentic. Adică cu unul ce-şi poartă şansele chiar pe-/şi în- paginile lui. Doar astfel şansele unui volum pot deveni într-adevăr şi şansele cititorului lui. Care ar fi totuşi aceste şanse pentru cititorul lui din România? De ce ar fi însă acest cititor altfel decât sunt **eu însumi**? Ori, eu sunt un om care se consideră liber şi care, ca atare, doreşte ca fiecare act al lui de comunicare să-l îmbogăţească şi să-l crească tocmai în libertatea lui !!! Numai că, a creşte în libertatea Ta, şi a-ţi creşte libertatea, este un lucru care totdeauna **TE** priveşte, se pare, pe tine însuţi!!! Adică, în aparenţă, este (şi va fi) totdeauna vorba de o chestiune **PERSONALĂ**. Deci de o căutare care însă poate ajunge foarte bine şi la concluzia că, de tine, tocmai ca **PERSOANĂ** – ca purtător ale unor trăsături subiective şi aleatoare – **nu** este nici o nevoie. Eşti mai degrabă considerat folositor atunci, când/-şi dacă, te încadrezi mecanic într-un angrenaj care oricum, funţionează după raţionalităţile sale fixate aiurea...

Toate textele acestui volum susţin cu consecvenţă exact contrariul !!! Instituţiile (nu numai din respect propriu, ci tocmai pentru a supravieţui într-o lume destinată libertăţii) sunt nevoite să ia în calcul **PERSONALITATEA** angajaţilor lor şi a celor pe care îi angajează. Deci să ia în calcul şi faptul că poartă o responbabilitate nu numai – sau nu numai direct şi exclusiv – faţă de "misiunea" lor socială stabilită din exterior, ci că, însăşi această misiune face parte din responsabilitatea societăţii lor de a angaja şi de a utiliza forţele – în primul rând de muncă, de competenţă şi de inteligenţă – ale comunităţii.

Iată de ce consider eu acest volum ca fiind în primul rând o injecţie, sau un **transfer** de mentalitate. Adică un tratament de care fiecare avem nevoie şi de care putem beneficia cu toţii.

Numai că: această ultimă frază sună mult prea lin, mult prea bine şi – de aceea – extrem de **fals,** pentru a nu fi bănuită...de formalism şi de lipsă de sinceritate!!! Oare, într-adevăr aşa primim noi de regulă mesajele şi tratamentele ce ne sunt adresate? Nu există oare în sânul fiecărei iniţiative şi "organizări" de comunicare, şi pericolul eşecului?

Desigur, putem asista la o asemenea "manifestare" în mai multe ipostaze. Negreşit, prima este cea de "destinatar" a unor "informaţii". Astfel, pur şi simplu, aflăm (adică ne informăm asupra a) cum anume se procedează în cutare sau cutare chestiune în cutare şi cutare loc...(deci acum în **AMERICA** promisiunilor şi a perfecţiunilor...). Treaba însă nu ne implică de fapt în nici un fel şi nici nu ne obligă în fond la nimic... fiindcă ea este **chiar** "treaba **lor**"!!!

Am mai putea recepţiona apoi mesajele unor asemenea comunicări şi/sau conferinţe ca fiind comandamente, ori **reţete**. Adică sub formă de **imperativ** !!!

De fiecare dată însă, imperativele nu au decât "emiţători" deoarece ele de fapt se adresează unui receptor care de regulă se dovedeşte a nu fi mai mult decât o abstracţie. Destinatarul ţintit al mesajelor imperative rămâne întotdeauna nu numai "liber" dar în fond şi ofensat..., iar şansele conformării comandamentelor şi recomandărilor vor fi cu atât mai reduse ! Multe "recomandări" ale Consiliului Europei, de exemplu, au avut acest destin în România.

Însă, tocmai mentalitatea pozitivă, sau pozitivitatea autentică a mentalităţii Colocviului şi a textelor de faţă, ne oferă totodată şi şansa unei adevărate **întâlniri**. În realitate, nici o întâlnire nu poate fi închipuită – şi nici nu poate avea loc – în afara unor stări problematizatoare şi de chestionare a lor. Noi înşine întrebându-ne şi problematizându-ne cu efort, ne putem deschide şi la receptarea substanţei acelor întrebări, a căror insistenţă răzbate prin mesajele care ne sunt adresate cu cea mai deschisă intenţie de a ne împărtăşi rezultatele **dificultăţilor** întâmpinate pe parcursul soluţionării lor... Deci aici este vorba nu doar de soluţii, ci – în primul rând – de dificultatea găsirii lor. Adică despre mentalitatea şi seriozitatea necesară recunoaşterii şi asumării lor.

Un "transfer de mentalitate pozitivă" ar însemna astfel în primul rând şi cu precădere, un îndreptar, un îndemn şi un sprijin în/şi spre o seriozitate problematoare deschisă...

În loc de Prefață:

ÎNVĂȚĂMÂNTUL DE BIBLIOTECONOMIE ȘI ȘTIINȚA INFORMĂRII ÎN AMERICA DE NORD

Hermina G.B. Anghelescu
Wayne State University
Library and Information Science Program

Scurt istoric

Învatamântul superior în SUA se desfășoară în cadrul unui număr de 3,600 de colegii și universități publice și particulare.[1] Prima facultate de biblioteconomie a fost înființată de Melvil Dewey la 5 ianuarie 1887, în cadrul Universității Columbia din New York și a purtat denumirea de School of Library Economy (Facultatea de Economie Bibliotecară).

Înainte de 1887, persoanele care lucrau în bibliotecile publice, universitare, teologice și particulare din SUA nu aveau o pregătire specializată. Ele învățau tainele meseriei în cadrul unei ucenicii pe lângă bibliotecarii mai în vârsta și cu mai multă experiență. Într-un articol publicat în *Library Journal* în 1882, bibliotecarul ideal al sfârșitului de secol XIX era înfățișat drept "o persoană care trebuie să dea dovadă de calități deosebite și de înzestrări aproape supranaturale ... cu răbdare de sfânt și cu maniere de ambasador, să fie un erudit, și recunoscut în viața academică, o persoană care se mișcă cu ușurință printre oamenii de litere".[2]

Asociația Bibliotecarilor Americani (American Library Association – ALA) – prima asociație de bibliotecari din lume—datează din 1876.[3] Publicarea primei reviste de biblioteconomie, *Library Journal*, datează din același an, urmată de *Library Notes* (1886-1898).[4] *Library Journal* continuă să apară și azi fiind accesibil și pe Internet în format electronic.[5]

Pe masură ce numărul bibliotecilor a sporit, necesitatea de a organiza colecțiile acestora într-o maniera cât mai accesibilă a condus la nevoia creării unui corpus de profesioniști care să asigure buna desfășurare a activităților specifice bibliotecilor. Filantropul Andrew Carnegie a sprijinit prin burse substanțiale atât construirea de biblioteci publice (în SUA și în alte parti ale lumii)[6] cât și pregătirea profesională a bibliotecarilor, prin înfiintarea unei facultăți de biblioteconomie la University of Chicago, în anul 1926.

Situația actuală

În cei peste o sută de ani de la înființarea primei facultăți de biblioteconomie, au fost desigur inființate multe altele. Unele au supraviețuit până astăzi, altele au dispărut complet (printre care și prima înființată),[7] în timp ce altele

s-au contopit cu diferite discipline şi au continuat sub formă de hibrid. În anii '80, în procesul de redefinire a identităţii lor, unele facultăţi de biblioteconomie şi ştiinţa informării au format alianţe cu alte facultăţi ori pur şi simplu s-au comasat cu acestea.

Cel mai recent exemplu este University of California, Los Angeles, unde, începând cu 1 mai 1999, Departamentul de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării (Department of Library and Information Science) şi Departamentul de Pedagogie (Department of Education) vor funcţiona ca entităţi separate sub o emblema comună – Graduate School of Education and Information Studies. Dincolo de modificările cosmetice, legate de schimbarea denumirii, se află schimbări esenţiale, legate de restructurarea şi reorientarea programelor de studiu în funcţie de noile dezvoltări în tehnologia informării, a transmiterii de date cât şi a reţelelor de comunicare. Un alt exemplu de asociere mai puţin obişnuită este la University of Western Ontario, unde facultatea de biblio-teconomie funcţionează împreună cu cea de ziaristică sub denumirea de Facultatea de Studii de Informare şi Mass Media (Faculty of Information and Media Studies).

În prezent există patruzeci şi opt de facultăţi de biblioteconomie şi ştiinţa informării pe continentul nord american (SUA si Canada). Lista completă a acestor facultăţi se regăseşte pe Internet, pe pagina de web a Asociaţiei Bibliotecarilor Americani.[8] Aceasta pagină asigură hiperlegături la fiecare facultate în mod individual. În toamna anului 1994 numărul studenţilor înscrisi la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinta informării din SUA şi Canada se ridica la 10.999. Dintre aceştia 8.689 (79%) erau femei şi 2.310 (21%) bărbaţi.[9] Din totalul de 10.999 studenţi, 375 erau studenţi internaţionali[10] (autoarea acestui articol fiind una dintre aceştia) reprezentând un infim 0,26%. Facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării de pe continentul nord american atrag un număr însemnat de studenţi din lumea întreagă din cel putin trei motive:

1. tradiţia îndelungată a învăţământului superior în acest domeniu şi faptul că acest tip de învăţământ a debutat în SUA;
2. învăţămantul de biblioteconomie şi ştiinta informării de pe continentul nord american este cel mai prestigios;
3. învăţământul de biblioteconomie şi ştiinţa informării de pe continentul nord american oferă pregatirea cea mai completă şi la nivelul tehnologic cel mai avansat în domeniu.

Rolul biblioteconomiei şi ştiinţei informării

Absolut toate facultăţile dintr-o universitate şi toate disciplinele au un numitor comun: diseminarea informaţiei din domeniul respectiv. Bibliote-conomia şi ştiinţa informării dispun de modelul conceptual şi de tehnicile prin care se traduce în viaţă diseminarea informaţiei. Aşadar, în lumea contempo-rană, disciplinei noastre îi revine un rol central în asigurarea unei corecte, eficiente şi rapide diseminări a cunoştinţelor din toate domeniile. Pregătirea profesională a

specialistului în biblioteconomie şi ştiinţa informării – a bibliote-carului – îl fac pe acesta capabil să găsească răspunsuri la întrebări din toate domeniile: literatură, geografie, istorie, inginerie, medicină, afaceri, economie, politică etc.

Acest rol central al biblioteconomiei şi ştiinţei informării se menţine prin prestarea unor servicii de excelentă calitate. Nu trebuie să existe persoane (studenţi, profesori, cercetători, publicul larg) care să iasă din bibliotecă fără a fi găsit răspuns la întrebarea pe care au avut-o în momentul în care au trecut pragul ei. Răspunsul se găseşte în materiale de referinţă, în cărţi şi periodice, în baze de date electronice, pe Internet. Când toate aceste surse au fost epuizate, fără a se găsi un răspuns satisfăcător, atunci cercetătorul este îndreptat către o altă instituţie, către o bibliotecă specializată, o agenţie de informaţii sau o agenţie guvernamentală, la ale căror servicii de referinţă se poate apela în mod gratuit, prin telefon, fax sau e-mail. Facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării le revine sarcina de a pregăti specialişti capabili să satisfacă nevoile de cunoaştere ale oricărei persoane, indiferent de nivelul de pregătire al acesteia, de la copiii care descoperă tainele alfabetului, până la deţinătorul Premiului Nobel pentru fizică.

Structura cursurilor la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării

Cursurile de bază la orice facultate sunt concentrate în şapte compartimente:

1. baze teoretice (istoria şi filosofia disciplinei, organizaţii profesionale, tipuri de biblioteci şi centre de documentare);
2. organizarea materialelor (dezvoltarea colecţiilor şi organizarea accesului prin baze de date şi cataloage online);
3. regăsirea materialelor (metode de localizare şi cercetare a materialelor);
4. tehnologii (suportul tehnologic, cu precădere electronic, care asigură regăsirea documentelor);
5. utilizatori (necesităţile informaţionale ale acestora, aspectul cognitiv al cercetării, comunicarea între bibliotecar şi beneficiar);
6. management (organizarea la nivel instituţional, administraţie, conducere, planificare, luarea deciziilor, resurse umane); şi
7. cercetare (statistici de bibliotecă si cercetare legată de dezvoltarea şi îmbunătăţirea activităţii în bibliotecă).

În cadrul fiecărui segment se oferă cursuri specializate care acoperă aspecte legate de tipologia respectivă. De pildă, capitolul "organizarea materialelor" cuprinde cursuri de catalogare, clasificare, indexare şi abstracte, bibliografiere, alcătuirea, menţinerea şi cercetarea bazelor de date, dezvoltarea colecţiilor, servicii de referinţă, cât şi cursuri dedicate fiecărui tip de bibliotecă în parte (biblioteci publice, specializate, universitare, pentru copii şi tineret).

"Bazele teoretice" cuprind un curs introductiv şi cursuri speciale de istoria bibliotecilor, istoria tiparului, activitate publicistică şi editorială, comertul cu cărţi

şi periodice, transferul de date prin reţele electronice, proprietate intelectuală şi drept de autor.

"Regăsirea materialelor" cuprinde cursuri de cercetare online, alcătuire de baze de date electronice, Internet, materiale de referinţă (cursuri speciale pentru fiecare domeniu, de pildă, ştiinţe umaniste, ştiinţe sociale, ştiinţe juridice, medicale, economice, tehnologie, documente guvernamentale).

În cadrul "tehnologiilor de bibliotecă" se oferă cursuri pentru inginerii de sisteme, pentru cei interesaţi în asigurarea suportului tehnic, al reţelei de computere din bibliotecă, cât şi cursuri de design de pagini de web, de menţinere şi administrare a materialelor în format electronic.

Cursurile despre "utilizatori" se concentrează asupra diverselor categorii de indivizi ce trec pragul bibliotecii în căutare de informaţie. Instruirea bibliografică a acestora, eliminarea fricii de a consulta individual o bază de date online, fără a apela la intermedierea bibliotecarului, cunoaşterea particularităţilor de cercetare ale specialistilor într-un domeniu faţă de publicul larg, asigură servicii de calitate la nivelul instituţiei.

În cadrul cursurilor axate pe problemele utilizatorilor de servicii de bibliotecă se înscriu şi cele cunoscute în lumea anglo-saxonă sub denumirea de "information literacy"[11], termen intraductibil în altă limbă. Acest concept al cărui timid echivalent ar fi "culturalizare informaţională" se concentrează pe problemele legate de nevoia de cunoaştere, nevoia de informare şi satisfacerea acestei nevoi prin consultarea diverselor resurse informaţionale şi prin formarea – la nivel individual – a unor tehnici şi strategii de a extrage informaţia pertinentă din noianul de surse pe care le avem la dispoziţie.

Unele facultăţi oferă cursuri specializate, uneori în cadrul unor programe unice. Aşa este, de pildă, Programul de restaurare şi conservare a materialelor de bibliotecă şi arhivă oferit de Facultatea de Biblioteconomie şi Ştiinta Informării de la University of Texas, Austin. Acesta este unicul program de acest gen din America de Nord. El pregăteşte administratori de programe de conservare şi restauratori de materiale pe suport de hârtie. Un număr restrâns de facultăţi oferă cursuri de arhivistică.

În fiecare an, publicaţia *U.S. News and World Report* publică un clasament al universităţilor americane pe discipline. Clasamentul facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării pe anul 1999[12], a plasat pe primul loc facultăţile de la University of Illinois, Urbana-Champaign şi de la University of North Carolina, Chapel Hill. Clasamentul în funcţie de anumite programe speciale, oferite la unele facultăţi a plasat pe primul loc University of Texas, Austin pentru programele de conservare şi arhive, Rutgers University pentru biblioteconomia pentru copii, Pittsburgh University pentru informatica medicală, Indiana University pentru biblioteconomia muzicală şi Wayne State University pentru programul de biblioteci publice.

În general, pentru a obţine un masterat în biblioteconomie şi ştiinţa informării este nevoie de 36 de credite. Fiecare curs fiind cotat cu 3 credite, este

nevoie de cel putin 12 cursuri pentru absolvire. Dintre acestea, cel putin trei cursuri sunt obligatorii. Fiecare facultate are latitudinea de a decide care şi câte cursuri sunt obligatorii în programa sa. Există facultăţi unde numărul de cursuri obligatorii se ridică la şapte, aceasta oferind studenţilor posibilităţi mult mai reduse (de numai cinci cursuri la alegere). Unele programe necesită timp de studiu mai îndelungat. Programul de restaurare şi conservare a materialelor de bibliotecă şi arhivă necesită 42 de credite pentru absolvire. Încă de la admiterea în facultate, fiecare student are un îndrumător, care este unul dintre cadrele didactice din facultate. Studentul, împreună cu îndrumătorul, decid de comun acord la ce cursuri se va înscrie studentul şi în ce semestru va urma aceste cursuri. Programul de studiu al studentului este alcătuit de aşa manieră încât studentul să aibă posibilitatea să urmeze toate cursurile pe care doreşte.

In contextul actual se pune un accent deosebit pe aspectul interdisciplinar al biblioteconomiei şi ştiinţei informării. Cursuri de informatică medicală, informatică juridică sau de brokeri de informare, cursuri care au o adresabilitate extrem de strictă, sunt oferite la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării. La aceste cursuri se înscriu nu numai studenţii care fac un masterat în biblioteconomie şi ştiinţa informării ci şi studenţi din alte facultăţi, ca de pildă de la ştiinţe economice, drept, informatică, limbi străine.

Programele universitare în SUA sunt flexibile şi oferă studenţilor multiple posibilităţi de specializare. Studentul poate urma pâna la 3 cursuri (9 credite) la orice facultate din cadrul aceleiaşi universităţi, evident, cu aprobarea îndrumătorului. El nu este forţat să urmeze numai cursuri în disciplina la care s-a înscris. Această flexibilitate a programelor de învăţământ superior din SUA şi Canada asigură o pregătire interdisciplinară şi multilaterală a studenţilor, dându-le posibilitatea să aprofundeze domeniile în care aceştia manifestă un interes deosebit.

Acreditarea facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării

Toate facultăţile de biblioteconomie şi ştiinta informării de pe continentul nord american sunt acreditate de Asociaţia Bibliotecarilor Americani. Standardele pentru acreditare au fost elaborate de Comitetul pentru Acreditare din cadrul Asociaţiei Bibliotecarilor Americani şi pot fi regăsite pe Internet.[13] Aceste standarde sunt revizuite periodic pentru ca normele pe care ele le prevăd să corespundă stadiului actual al dezvoltarii biblioteconomiei şi ştiinţei informării. Cele mai recente standarde au fost adoptate la data de 28 ianuarie 1992 şi au intrat în vigoare începând cu data de 1 ianuarie 1993.

Cuvântul lor introductiv explică scopul procesului de acreditare. Procesul de acreditare veghează ca o instituţie sau un program:

1. să aibă scopuri şi obiective educative bine determinate,
2. să menţină constantă calitatea condiţiilor în care se desfăşoara acel program, pentru ca acesta să se deruleze în mod corespunzător,
3. să-şi ducă obiectivele la îndeplinire, şi

4. să continue să-si desfăşoare activitatea la nivelul scontat.

Procesul de acreditare serveste drept mecanism în vederea evaluării calitative şi cantitative a unui program educativ, cât şi a resurselor de care acesta dispune.

Standardele cuprind capitole referitoare la:

1. misiunea, scopul şi obiectivele facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării,
2. programa facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinta informării,
3. cadrele didactice de la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa infor-mării,
4. studenţii facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării,
5. administrarea, conducerea şi bugetul facultăţilor, şi
6. resursele lor materiale şi umane.

Periodic, fiecare facultate este vizitată de o echipă de acreditare care verifică dacă prevederile de mai sus sunt respectate. În cazul în care ele nu sunt respectate, facultăţii i se acordă o perioadă de timp pentru a reglementa situaţia. Dacă nu se remediază aspectele negative, atunci acea facultate nu mai este acreditată de forumul profesional al bibliotecarilor, Asociaţia Bibliotecarilor Americani. Suspendarea acreditării conduce la imposibilitatea absolvenţilor de la facultatea respectivă de a fi angajaţi într-un post de bibliotecar cu studii superioare. Orice anunţ de post vacant într-o bibliotecă, începe cu condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească candidatul. Prima condiţie este ca acesta să aibă un masterat de la o facultate acreditată de Asociaţia Bibliotecarilor Americani. Există însă şi facultăţi care au renuntat la acreditare, de pildă cea de la University of California, Berkeley.

Posibilităţi de angajare la absolvire

Mulţi studenţi înscrisi la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării deţin deja o diplomă într-o altă disciplină. Ei urmează cursuri de biblioteconomie şi ştiinţa informării în vederea reorientării spre o a doua carie-ră, fenomen foarte frecvent în America, mai ales în rândurile celor trecuţi de vârsta de patruzeci de ani. Specialitatea anterioară, la care se adaugă cursurile specifice domeniului nostru, conferă studentilor multiple posibilităţi la absolvire. În egală măsură, interdisciplinaritatea cursurilor oferite de facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării îi pregăteşte pe viitorii absolvenţi pentru o varietate de posturi atât în domeniul activităţii propriu zise de bibliotecă sau arhivă, cât şi în cel al serviciilor tehnice din aceste instituţii şi din altele asemănătoare.

Orice instituţie, la nivel guvernamental, federal sau statal are nevoie de personal cu pregătire în domeniul organizării informaţiei, al bazelor de date, al resurselor documentare cât şi în menţinerea în conditii de funcţionare optimă a reţelei de calculatoare şi a prezenţei sale pe Internet prin intermediul paginilor de web. Oricare dintre aceste activităţi poate fi indeplinită de un absolvent al unei facultăţi de biblioteconomie şi ştiinţa informarii. Aşadar există o gamă extrem de variată de posturi pe care specialistul în biblioteconomie şi ştiinţa informării le

poate ocupa atât în cadrul unei biblioteci sau arhive tradiţionale cât şi în alte instituţii, cum ar fi centre de informare şi documentare, agenţii de stat sau guvernamentale, institute de cercetări, corporaţii şi multe altele.

Concluzii

Asocierea biblioteconomiei tradiţionale cu ştiinţa informării este unul dintre cele mai fericite mariajuri ale sfârsitui de secol XX care, cu siguranţă, va dăinui în mileniul trei. Deşi transpunerea în format digital a documentelor din biblioteci şi arhive ameninţa viitorul acestor instituţii, totuşi metamorfozarea lor în "biblioteci şi arhive virtuale", "biblioteci şi arhive fără ziduri", nevoia membrilor societăţii moderne de a se informa, de a obţine cât mai rapid răspunsul la întrebările care îi preocupă va asigura atât existenţa centrelor de informare cât şi necesitatea ca acestea să fie "populate" cu un personal cu înaltă calificare.

Dacă biblioteca îşi va asuma funcţii noi şi va deveni cunoscută sub alte denumiri, precum "centru de informare", "centru de documentare", "mediatecă" sau "ciber-bibliotecă", misiunea ei va rămâne în esenţă aceeaşi: de a oferi acces rapid şi competent la resursele informaţionale de care dispune pentru satisfacerea necesităţilor informaţionale ale membrilor societăţii. Dacă bibliotecarul va deveni cunoscut sub denumirea de "specialist în ştiinţa informării", "broker de informare", "navigator pe Internet" sau "ciber-bibliotecar", misiunea sa va rămâne în esenţă aceeaşi: de a organiza şi păstra materialele pe care le are instituţia în colectiile sale – indiferent de suport (hârtie, electronic, CD-Rom, benzi magnetice, diapozitive etc.) – şi de a asigura accesul la aceste documente în mod rapid şi eficient tuturor membrilor societăţii fără nici o discriminare.

Aşadar, putem afirma cu fermitate că atât biblioteca, în calitate de instituţie păstrătoare de informaţii, cât şi bibliotecarul, în calitate de intermediar al accesului la aceste informaţii, vor fi entitati prezente în mod constant şi pregnant în secolul viitor.

Note

[1] Loriene Roy şi Brooke E. Sheldon (eds.), *Library and Information Studies in the United States* [Învăţământul de biblioteconomie şi ştiinţa informării în Statele Unite], Londra: Mansell Publishing, Ltd., 1998, p. 65.
[2] "*The Ideal Librarian*" [Bibliotecarul ideal], *Library Journal*, 7 (1882): 106
[3] Asociaţia Bibliotecarilor Britanici (Library Association—LA) a fost înfiinţată un an mai târziu, în 1877, urmată de Asociaţia Bibliotecarilor din Japonia, în 1892.
[4] În Anglia, *Library Chronicle* a apărut între 1884-1888.
[5] Adresa: http://www.bookwire.com/ljdigital/
[6] Corporaţia Carnegie a dotat 2.800 de biblioteci din SUA, Europa, Africa şi Australia.

4. să continue să-si desfăşoare activitatea la nivelul scontat.

Procesul de acreditare serveste drept mecanism în vederea evaluării calitative şi cantitative a unui program educativ, cât şi a resurselor de care acesta dispune.

Standardele cuprind capitole referitoare la:

1. misiunea, scopul şi obiectivele facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării,
2. programa facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinta informării,
3. cadrele didactice de la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa infor-mării,
4. studenţii facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării,
5. administrarea, conducerea şi bugetul facultăţilor, şi
6. resursele lor materiale şi umane.

Periodic, fiecare facultate este vizitată de o echipă de acreditare care verifică dacă prevederile de mai sus sunt respectate. În cazul în care ele nu sunt respectate, facultăţii i se acordă o perioadă de timp pentru a reglementa situaţia. Dacă nu se remediază aspectele negative, atunci acea facultate nu mai este acreditată de forumul profesional al bibliotecarilor, Asociaţia Bibliotecarilor Americani. Suspendarea acreditării conduce la imposibilitatea absolvenţilor de la facultatea respectivă de a fi angajaţi într-un post de bibliotecar cu studii superioare. Orice anunţ de post vacant într-o bibliotecă, începe cu condiţiile pe care trebuie să le îndeplinească candidatul. Prima condiţie este ca acesta să aibă un masterat de la o facultate acreditată de Asociaţia Bibliotecarilor Americani. Există însă şi facultăţi care au renuntat la acreditare, de pildă cea de la University of California, Berkeley.

Posibilităţi de angajare la absolvire

Mulţi studenţi înscrisi la facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării deţin deja o diplomă într-o altă disciplină. Ei urmează cursuri de biblioteconomie şi ştiinţa informării în vederea reorientării spre o a doua carie-ră, fenomen foarte frecvent în America, mai ales în rândurile celor trecuţi de vârsta de patruzeci de ani. Specialitatea anterioară, la care se adaugă cursurile specifice domeniului nostru, conferă studentilor multiple posibilităţi la absolvire. În egală măsură, interdisciplinaritatea cursurilor oferite de facultăţile de biblioteconomie şi ştiinţa informării îi pregăteşte pe viitorii absolvenţi pentru o varietate de posturi atât în domeniul activităţii propriu zise de bibliotecă sau arhivă, cât şi în cel al serviciilor tehnice din aceste instituţii şi din altele asemănătoare.

Orice instituţie, la nivel guvernamental, federal sau statal are nevoie de personal cu pregătire în domeniul organizării informaţiei, al bazelor de date, al resurselor documentare cât şi în menţinerea în conditii de funcţionare optimă a reţelei de calculatoare şi a prezenţei sale pe Internet prin intermediul paginilor de web. Oricare dintre aceste activităţi poate fi indeplinită de un absolvent al unei facultăţi de biblioteconomie şi ştiinţa informarii. Aşadar există o gamă extrem de variată de posturi pe care specialistul în biblioteconomie şi ştiinţa informării le

poate ocupa atât în cadrul unei biblioteci sau arhive tradiționale cât și în alte instituții, cum ar fi centre de informare și documentare, agenții de stat sau guvernamentale, institute de cercetări, corporații și multe altele.

Concluzii

Asocierea biblioteconomiei tradiționale cu știința informării este unul dintre cele mai fericite mariajuri ale sfârsitui de secol XX care, cu siguranță, va dăinui în mileniul trei. Deşi transpunerea în format digital a documentelor din biblioteci și arhive amenința viitorul acestor instituții, totuşi metamorfozarea lor în "biblioteci și arhive virtuale", "biblioteci și arhive fără ziduri", nevoia membrilor societății moderne de a se informa, de a obține cât mai rapid răspunsul la întrebările care îi preocupă va asigura atât existența centrelor de informare cât și necesitatea ca acestea să fie "populate" cu un personal cu înaltă calificare.

Dacă biblioteca își va asuma funcții noi și va deveni cunoscută sub alte denumiri, precum "centru de informare", "centru de documentare", "mediatecă" sau "ciber-bibliotecă", misiunea ei va rămâne în esență aceeaşi: de a oferi acces rapid și competent la resursele informaționale de care dispune pentru satisfacerea necesităților informaționale ale membrilor societății. Dacă bibliotecarul va deveni cunoscut sub denumirea de "specialist în știința informării", "broker de informare", "navigator pe Internet" sau "ciber-bibliotecar", misiunea sa va rămâne în esență aceeaşi: de a organiza și păstra materialele pe care le are instituția în colectiile sale – indiferent de suport (hârtie, electronic, CD-Rom, benzi magnetice, diapozitive etc.) – și de a asigura accesul la aceste documente în mod rapid și eficient tuturor membrilor societății fără nici o discriminare.

Aşadar, putem afirma cu fermitate că atât biblioteca, în calitate de instituție păstrătoare de informații, cât și bibliotecarul, în calitate de intermediar al accesului la aceste informații, vor fi entitati prezente în mod constant și pregnant în secolul viitor.

Note

---

[1] Loriene Roy și Brooke E. Sheldon (eds.), *Library and Information Studies in the United States* [Învățământul de biblioteconomie și știința informării în Statele Unite], Londra: Mansell Publishing, Ltd., 1998, p. 65.
[2] "*The Ideal Librarian*" [Bibliotecarul ideal], *Library Journal*, 7 (1882): 106
[3] Asociația Bibliotecarilor Britanici (Library Association—LA) a fost înființată un an mai târziu, în 1877, urmată de Asociația Bibliotecarilor din Japonia, în 1892.
[4] În Anglia, *Library Chronicle* a apărut între 1884-1888.
[5] Adresa: http://www.bookwire.com/ljdigital/
[6] Corporația Carnegie a dotat 2.800 de biblioteci din SUA, Europa, Africa și Australia.

[7] Lista programelor acreditate începând cu anul 1925 este accesibilă la adresa: http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html

[8] Lista completă a acestor facultăţi se găseşte la următoarea adresă: http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html

[9] Danny P. Wallace, "Students" [Studenţi], in: *Association for Library and Information Science Education, Statistical Report 1995,* Raleigh, NC: ALISE, p. 78.

[10] Idem, pp. 129-130.

[11] Vezi Patricia Senn Breivik şi E. Gordon Gee, *Information Literacy Revolution in the Library* [Revoluţia culturii informaţionale în biblioteci], New York: Macmillan, 1989.

[12] *U.S. News and World Report,* 19 Martie 1999. Articolul poate fi accesat on-line la următoarea adresă: http//:www.usnews.com/usnews/edu/beyond/gradrank/gbinfos.htm

[13] Standardele pentru acreditarea facultăţilor de biblioteconomie şi ştiinţa informării se află la următoarea adresă: http://www.ala.org/accreditation.html

ROLUL AGENŢIILOR BIBLIOTECARE DE STAT ÎN S.U.A.

Robert S. Martin
Director
Texas State Library and Archives Commission
Austin

Titlul acestei prezentări ar putea induce în eroare, atâta timp cât se presupune că ar exista doar un singur rol cu implicaţii stricte în ceea ce priveşte agenţiile de biblioteci de stat din S.U.A. De fapt, acestora le revin o multitudine de roluri şi funcţii. Ele nu au rămas statice, ci s-au schimbat, au evoluat de-a lungul timpului. Din acest motiv aceste instituţii sunt dinamice şi răspund schimbărilor cu care ele se confruntă atât în interior cât şi în exterior. În anumite momente, unele roluri au devenit mai importante, iar altele au pierdut teren.

Mai mult, se observă chiar de la început lipsa uniformităţii la mai multe nivele, fiecare stat sau teritoriu alegând să organizeze, să structureze, să fundamenteze şi să distribuie în mod diferit unităţile guvernamentale pe care le-am adunat sub unica titulatură de "agenţie bibliotecară de stat". Diversitatea de roluri şi funcţii ale agenţiilor bibliotecare de stat poate fi evidenţiată şi la un nivel mai larg, în contextul Constituţiei S.U.A., care a transferat câtorva state toată puterea şi responsabilităţile considerate ca fiind nespecifice guvernului federal. Drept urmare, evoluţia agenţiilor în cadrul fiecarui stat este unică, după modul în care fiecare răspunde în mod diferit în faţa diverselor forţe şi tendinţe.

Scurt istoric

Funcţia iniţială a bibliotecii de stat era doar aceea de a asigura diverse servicii de bibliotecă guvernului. Există unele state ale căror biblioteci datează încă din perioada colonială. În condiţiile în care guvernele statelor aveau origini coloniale, s-a considerat agenţia bibliotecară de stat ca fiind absolut necesară pentru dezvoltarea colecţiilor de cărţi şi de alte materiale în scopul de a sprijini funcţiile sistemului de guveranre. Evident, aceste colecţii erau concentrate asupra problemelor legale şi guvernamentale şi erau folosite în special de către oficialităţile şi de funcţionarii din ramurile executive, legislative şi juridice ale guvernului. La început, colecţiile nu erau judicios organizate, iar în multe state biblioteca a fost creată tocmai pentru a îmbunătăţi creşterea, dezvoltarea şi serviciile acestora. În jurul anului 1876, când a fost publicat raportul despre *Bibliotecile Publice din SUA* [Public Libraries in the US] de către Departamentul Educaţiei al S.U.A. [US Bureau of Education], fiecare stat sau teritoriu avea o "bibliotecă de stat".

În general, acestea nu au fost puternic susţinute material, iar colecţiile lor, depozitate necorespunzător, s-au dezvoltat şi au avut o utilizare inconstantă.

[7] Lista programelor acreditate începând cu anul 1925 este accesibilă la adresa: http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html
[8] Lista completă a acestor facultăți se găsește la următoarea adresă: http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html
[9] Danny P. Wallace, "Students" [Studenți], in: *Association for Library and Information Science Education, Statistical Report 1995*, Raleigh, NC: ALISE, p. 78.
[10] Idem, pp. 129-130.
[11] Vezi Patricia Senn Breivik și E. Gordon Gee, *Information Literacy Revolution in the Library* [Revoluția culturii informaționale în biblioteci], New York: Macmillan, 1989.
[12] *U.S. News and World Report*, 19 Martie 1999. Articolul poate fi accesat on-line la următoarea adresă: http//:www.usnews.com/usnews/edu/beyond/gradrank/gbinfos.htm
[13] Standardele pentru acreditarea facultăților de biblioteconomie și știința informării se află la următoarea adresă: http://www.ala.org/accreditation.html

ROLUL AGENŢIILOR BIBLIOTECARE DE STAT ÎN S.U.A.

Robert S. Martin
Director
Texas State Library and Archives Commission
Austin

Titlul acestei prezentări ar putea induce în eroare, atâta timp cât se presupune că ar exista doar un singur rol cu implicaţii stricte în ceea ce priveşte agenţiile de biblioteci de stat din S.U.A. De fapt, acestora le revin o multitudine de roluri şi funcţii. Ele nu au rămas statice, ci s-au schimbat, au evoluat de-a lungul timpului. Din acest motiv aceste instituţii sunt dinamice şi răspund schimbărilor cu care ele se confruntă atât în interior cât şi în exterior. În anumite momente, unele roluri au devenit mai importante, iar altele au pierdut teren.

Mai mult, se observă chiar de la început lipsa uniformităţii la mai multe nivele, fiecare stat sau teritoriu alegând să organizeze, să structureze, să fundamenteze şi să distribuie în mod diferit unităţile guvernamentale pe care le-am adunat sub unica titulatură de "agenţie bibliotecară de stat". Diversitatea de roluri şi funcţii ale agenţiilor bibliotecare de stat poate fi evidenţiată şi la un nivel mai larg, în contextul Constituţiei S.U.A., care a transferat câtorva state toată puterea şi responsabilităţile considerate ca fiind nespecifice guvernului federal. Drept urmare, evoluţia agenţiilor în cadrul fiecarui stat este unică, după modul în care fiecare răspunde în mod diferit în faţa diverselor forţe şi tendinţe.

Scurt istoric

Funcţia iniţială a bibliotecii de stat era doar aceea de a asigura diverse servicii de bibliotecă guvernului. Există unele state ale căror biblioteci datează încă din perioada colonială. În condiţiile în care guvernele statelor aveau origini coloniale, s-a considerat agenţia bibliotecară de stat ca fiind absolut necesară pentru dezvoltarea colecţiilor de cărţi şi de alte materiale în scopul de a sprijini funcţiile sistemului de guveranre. Evident, aceste colecţii erau concentrate asupra problemelor legale şi guvernamentale şi erau folosite în special de către oficialităţile şi de funcţionarii din ramurile executive, legislative şi juridice ale guvernului. La început, colecţiile nu erau judicios organizate, iar în multe state biblioteca a fost creată tocmai pentru a îmbunătăţi creşterea, dezvoltarea şi serviciile acestora. În jurul anului 1876, când a fost publicat raportul despre *Bibliotecile Publice din SUA* [Public Libraries in the US] de către Departamentul Educaţiei al S.U.A. [US Bureau of Education], fiecare stat sau teritoriu avea o "bibliotecă de stat".

În general, acestea nu au fost puternic susţinute material, iar colecţiile lor, depozitate necorespunzător, s-au dezvoltat şi au avut o utilizare inconstantă.

Agentiile au evoluat paralel cu ambiţiile şi interesele personale, şi cu opţiunile forţelor politice investite spre a le conduce.

Pe scurt, înainte de 1890, bibliotecile de stat se situau la marginea bugetului de stat şi, câteodată, erau chiar în focarul luptelor politice sau al puterilor guvernamentale. În secolul 19, bibliotecile de stat au oferit servicii limitate, în general fiind privite de către cercurile oficiale ca având o utilitate medie. La sfârşitul secolului 19 această situaţie a început să se schimbe. Perioada dintre 1890 şi 1920 este cunoscută în istoria americană sub numele de *Era Progresului*. Ea a fost o perioadă de reforme şi reînnoiri, în care s-a dezvoltat ideea că guvernul trebuie să asigure servicii publice extinse cetăţenilor săi, unul din centrele de interes devenind educaţia publică. Comunitatea bibliotecarilor americani s-a legat strâns de această nouă forţă şi a adoptat educaţia şi în special, alfabetizarea populaţiei ca pe o raţiune de a fi.

Biblioteca publică a devenit *"universiatea populară"*, locul unde cetăţenii se puteau instrui după terminarea studiilor obligatorii, acest lucru ducând la apariţia şi dezvoltarea unui număr tot mai mare de biblioteci publice în S.U.A.

Agenţiile bibliotecare de stat din unele state, în special cea din New York aflată sub conducerea lui Melvil Dewey, au îmbrăţişat această iniţiativă şi si-au extins serviciile publice, acoperind chiar şi zonele rurale. Însă, datorită faptului că cei mai mulţi bibliotecari de stat, erau de fapt funcţionari politici fără prea mare interes pentru dezvoltarea acestor noi servicii costisitoare, bibliotecarii entuziaşti au forţat guvernele să instituie comisii pentru biblioteci, adică organisme independente, având ca misiune de bază supravegherea dezvoltării şi a fortificării serviciilor bibliotecilor publice. Astfel, între 1890 şi 1920, s-a schimbat considerabil contextul social-politic în care funcţiona agenţia bibliotecară de stat. În cele mai multe state aceste unităţi guvernamentale erau independente de biblioteca de stat, care era în primul rând responsabilă pentru asigurarea serviciilor către oficialităţile politice şi către colectivul agenţiei de stat.

După Primul Razboi Mondial a urmat o perioadă de consolidare, legislatorii devenind subit interesaţi în profilarea şi înmulţirea serviciilor asigurate de stat. Pentru a fi eficienţi şi pentru a asigura economii de proporţii, în unele state, comisiile pentru bibliotecile de stat s-au strâns într-o singură agenţie. În alte state, atât comisia pentru biblioteci cât şi biblioteca de stat au fost combinate într-o agenţie, cum este cea a Departamentului de Stat pentru Educaţie Publică [State Department for Public Education]. Cam pe la mijlocul acestui secol, multe din serviciile şi funcţiile care — în zilele noastre sunt asociate cu bibliotecile de stat — erau coroborate într-o singură agenţie a bibliotecii de stat.

Promulgarea de către Congres în 1956 a Legii Serviciilor de Bibliotecă [Library Services Act] a deschis o nouă perioadă în ceea ce priveşte rolul agenţiei bibliotecare de stat. Legea Serviciilor de Bibliotecă asigura fonduri federale direct către state, fonduri ce au ca destinaţie dezvoltarea şi coordonarea serviciilor bibliotecilor publice. Ele urmau a fi administrate de către o agenţie desemnată de stat, careia îi revine responsabilitatea de a planifica şi coordona serviciile prestate de bibliotecile publice. Promulgarea Legii Serviciilor de Bibliotecă, înlocuită

ulterior de Legea privind Serviciile şi Construcţia de Biblioteci [Library Services and Construction Act], a făcut să crească semnificativ interesul cu care agenţia bibliotecară de stat s-a implicat în stabilirea relaţiilor de colaborare între biblioteci, prin sprijinirea dezvoltării şi conectării bibliotecilor în cadrul reţelelor locale. De asemenea a crescut considerabil influenţa agenţiei bibliotecare de stat asupra comunităţilor de bibliotecari de pe teritoriul statului respectiv, agenţia bibliotecară de stat reuşind să folosească fondurile federale ca pe un instrument de direcţionare a sumelor mărite alocate de stat. Pentru un dolar investit, se prestează servicii în valoare de patru dolari.

În prezent şi Comisia pentru Biblioteci şi Arhive a Statului Texas [Texas State Library and Archives Commission] trece printr-o transformare similară. În 1996, Congresul a anulat Legea privind Serviciile şi Construcţia de Biblioteci, înlocuindu-o cu Legea privind Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă [Library Services and Technology Act]. Ca în sistemul precedent, Legea privi-toare la Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă asigură fonduri federale statelor, în sprijinul serviciilor de bibliotecă; iar fondurile sunt administrate de către agenţia bibliotecară de stat, dar există diferenţe considerabile în ceea ce priveşte forma şi structura programului.

Noul statut este în principiu o susţinere substanţială acordată fiecărui stat, pentru a fi folosită cât mai eficient în scopul atingerii unor obiective importante. Diferenţa majoră de obiective devine însă evidentă atunci când privim comparativ cele doua legi: Legea privind Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă renunţă la accentul pus pe construcţie şi îl mută pe tehnologia în sprijinul cooperării dintre biblioteci şi pe serviciile pe care acestea le oferă. O altă diferenţă este faptul că spre deosebire de Legea privind Serviciile şi Construcţia de Biblioteci, care viza în exclusivitate sprijinirea bibliotecilor publice, noua structura este evident deschisă spre toate tipurile de biblioteci.

O privire generală asupra funcţiilor

Dată fiind istoria inegală a dezvoltării agenţiilor bibliotecilor de stat, nu este o surpriză faptul ca există o clară lipsă de uniformitate între state în ceea ce priveşte mărimea, amplasarea, structura, rolul şi funcţia agenţiilor bibliotecare de stat. Există o varietate de denumiri pentru aceste agenţii, dar nu toate răspund la acela de "bibliotecă de stat". Varietatea denumirilor reflectă atât inegalitatea dezvoltării istorice, cât şi programele şi serviciile pe care agenţiile le oferă.

Dezvoltarea bibliotecilor

O funcţie primordială a agenţiilor bibliotecare de stat este susţinerea continuă a dezvoltării bibliotecilor. Toate statele au agenţii ce desfăşoară activităţi de dezvoltare a bibliotecilor, inclusiv pregătirea planurilor de servicii, programe de burse anuale şi administrarea fondurilor federale impuse de Legea privind Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă. În mod natural, agenţiile bibliotecare de stat încurajează îmbogăţirea şi diversificarea serviciilor bibliotecilor publice într-o

varietate de maniere. Agenţia asigură servicii de consultanţă personalului din bibliotecile locale, colectează statistici asupra serviciilor bibliotecilor publice, oferă programe de educaţie continuă pentru bibliotecari, tipăreşte publicaţii ca suport al acestor eforturi - buletine de ştiri, reviste, cât şi manuale practice de tipul "cum să ..." ("how to").

Cel mai important instrument pe care-l au agenţiile bibliotecilor de stat în asigurarea dezvoltării bibliotecilor este administrarea programelor de burse. Aproape toate statele asigură fonduri pentru servicii, şi burse pentru sistemele de biblioteci regionale, şi pentru diverse biblioteci locale ori pentru amândouă. Într-un singur stat—Hawaii—agenţia bibliotecară de stat operează şi administrează bibliotecile publice locale direct prin intermediul statului.

Servicii de referinţă în domeniul legislativ

Rolul primordial al agenţiilor bibliotecare de stat era acela de a asigura servicii pentru oficialii aleşi şi pentru personalul din subordinea acestora. În alte state funcţia specializată de asigurare a serviciilor de bibliotecă şi de cercetare pentru legislativ a fost transferată unei alte agenţii, de regulă unui consiliu legislativ, administrat direct de către legislativa a guvernului.

Servicii de referinţă în domeniul juridic

O funcţie la fel de veche a agenţiilor bibliotecare de stat era aceea de a colecţiona şi de a asigura servicii concomitente ramurii juridice a guvernului. În cele mai multe state aceste colecţii, au fost fie integrate într-o colecţie de cercetare generală funcţionând sub agenţia bibliotecară de stat, fie au fost dispersate în biblioteci juridice specializate şi administrate de organizaţii juridice.

Servicii generale de bibliotecă

Aproape toate agenţiile bibliotecare de stat asigură unele servicii de bibliotecă pentru publicul larg, în general servicii de bază, precum cercetarea fondului de materiale de referinţă şi a bazei de date. Unele dintre ele operează şi împrumuturi. Multe oferă servicii în ajutorul altor biblioteci, inclusiv împrumutul interbibliotecar şi reactualizarea fondului de materiale de referinţă.

Servicii centralizate

Unele agenţii bibliotecare de stat oferă servicii tehnice altor biblioteci, inclusiv catalogarea centralizată, integrarea bazei de date şi cataloage pentru accesul permanent al publicului, cataloage colective ale colecţiilor şi alte asemenea servicii. Scopul acestor eforturi este de a asigura o infrastructură pentru folosirea în comun a resurselor bibliotecii. Recent, atenţia s-a concentrat asupra dezvoltării infrastructurii de comunicare prin acces la Internet.

Servicii de bibliotecă pentru nevăzători şi handicapaţi

Multe agenţii de stat asigură servicii pentru nevăzători şi handicapaţi fizic. Acestea includ achiziţia de cărti în Braille sau cărti înregistrate pe casete audio, asigurate de Biblioteca Congresului, precum şi alte servicii, printre care cele de consultanţă juridică.

Contorizarea publicaţiilor guvernamentale

Agenţiile guvernamentale depozitează un număr fix de copii din publicaţiile lor, iar agenţiile bibliotecare de stat le distribuie către bibliotecile din statul respectiv, biblioteci ce au statut de depozit oficial (legal).

Administrarea înregistrărilor guvernamentale de stat şi locale

În unele state, agenţia bibliotecară de stat are, prin statutul său, responsabilitatea de a administra înregistrările curente ale publicaţiilor agenţiilor de stat din statul respectiv. Unele agenţii sunt însarcinate şi cu controlul administrării înregistrărilor structurilor locale guvernamentale.

Colecţiile istorice ale statului şi muzeele

Unor agenţii biblitecare de stat le revine responsabilitatea de a conserva materiale cu valoare istorică, inclusiv publicaţii, manuscrise şi colecţii muzeale. Altele au în administrare muzee de mari proporţii.

Modele de organizare şi structurare

Nu există uniformitate în ceea ce priveşte rolul şi funcţiile diferitelor agenţii bibliotecare de stat. Nici administrarea acestora nu este identică. De asemenea, există diverse opinii în privinţa locului optim pe care agenţia bibliotecară de stat ar trebui să-l ocupe în structura guvernamentală. Din punct de vedere istoric, agenţiile bibliotecare de stat au evoluat, iar reorganizările le-au mutat dintr-un loc în altul în cadrul structurii de fond. Evoluţia lor continuă şi azi; singura constantă în acest proces fiind de fapt schimbarea.

Tendinţe şi probleme noi

Cea mai vizibilă problemă cu care se confruntă agenţiile bibliotecare de stat acum este tranziţia de la vechea structură şi modalitate de subvenţie financiară federală la una nouă. Legea privind Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă a făcut schimbări majore în felul în care fondurile federale pentru biblioteci sunt administrate şi direcţionate. O schimbare majoră este deplasarea centrului de interes

de la construirea facilităţilor pentru biblioteci către implementarea tehnologiei informaţionale.

Aceasta modifică şi un curent dominant pentru un mare număr de ani. Implementarea tehnologiei informaţiei digitale are o tot mai mare importanţă în privinţa infrastructurii şi a folosirii în comun a resurselor între biblioteci, în primul rând prin asigurarea informaţiei în privinţa materialelor disponibile în colecţii îndepărtate, apoi prin facilitarea tranzacţiilor necesare pentru a disponibiliza resurse acolo unde e necesar.

O altă schimbare majoră în structura programelor federale este vizibilă în Legea privitoare la Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă şi ea vizează lărgirea lor pentru a cuprinde nu numai bibliotecile publice, ci toate tipurile de biblioteci. Sunt mândru să afirm că "graniţele se deschid", referindu-mă la scăderea importanţei tipului de bibliotecă.

Odată cu dezvoltarea tehnologiei informaţioanale, susţinută de programe federale de amploare, programele agenţiei bibliotecare de stat au directă relevanţă în şcoli şi în bibliotecile colegiilor comunale. Acesta e un alt aspect al Legii privind Serviciile şi Tehnologia de Bibliotecă, cu profunde implicaţii în viitorul agenţiei bibliotecare de stat. Statul a transferat administrarea programelor de bibliotecă de la Departamentul Federal al Educaţiei la o nouă agenţie federală - Institutul Muzeelor şi Serviciilor Bibliotecii; aşa încât, în mod efectiv, pentru prima dată, bibliotecile şi muzeele sunt parteneri. Biblotecile au multe de câstigat şi de oferit într-un parteneriat cu muzeele; acesta reprezentând un alt exemplu pentru transgresarea hotarelor.

Agenţia bibliotecară de stat din SUA s-a angajat recent într-un efort remarcabil să reexamineze rolurile şi funcţiile bibliotecilor şi să dezvolte un nou set de orientări ce vor defini explicit întreaga structură de roluri şi funcţii. Documentul a fost rezultatul muncii *ASCLA* şi *COSCLA*. Plănuim o conferinţă naţională în primăvara viitoare pentru a revizui proiectul şi a-l transforma într-un document autentic. Unele include roluri cum ar fi cel:

- **Militant** - agenţia bibliotecară de stat promovează activ importanţa bibliotecilor şi a serviciilor destinate publicului şi încurajează legislaţia privitoare la îmbunătăţirea serviciilor.
- **Metodologic** - agenţia bibliotecară de stat asigură îndrumare metodologică pentru bibliotecile de pe teritoriul statului în legatură cu o varietate de subiecte, inclusiv servicii de bibliotecă pentru copii şi tineri, tehnologie, construcţie de biblioteci etc. Acest rol este asigurat de o echipă de consilieri pe probleme de bibliotecă.
- **Furnizor** - agenţia bibliotecară de stat acţionează ca un furnizor de servicii către bibliotecile locale, ea fiind deţinătoarea materialelor destinate împrumutului interbibliotecar şi a fondului de materiale de referinţă.
- **Colector de date** - agenţia bibliotecară de stat colectează informaţii statistice de la biblioteci, completează datele şi le returnează înapoi

bibliotecilor pentru a fi folosite în scopuri comparative între bibliotecile de pe teritoriul unui singur stat sau între state.

- **Îndrumător** - agenția bibliotecară de stat monitorizează și sprijină cererile statutare și cele legate de alte servicii de bibliotecă și supraveghează folosirea fondurilor guvernamentale și de stat.
- **Conducător** - agenția bibliotecară de stat promovează permanenta îmbunătățire a serviciilor prin încurajarea bibliotecilor în implementarea programelor sau serviciilor care ajută biblioteca să asigure un nivel mai ridicat al serviciilor.
- **Catalizator** - agenția bibliotecară de stat asigură legături între diverse tipuri de biblioteci (școlare, universitare, publice, speciale); acestea pot fi la nivel de programe, personale sau prin intermediul noilor rețele electronice.
- **Educator** - agenția bibliotecară de stat organizează sesiuni de educare continuă și pregatire profesională prin care se asigură prestarea de servicii de cât mai bună calitate de către bibliotecarii și personalul din bibliotecile de pe teritoriul statului respectiv.
- **Inovator** - agenția bibliotecară de stat utilizează fondurile federale și de stat pentru a asigura programe și servicii ce vizează continua îmbunătățire a calității serviciilor
- **Observator** - agenția bibliotecară de stat acționează ca un observator independent, imparțial și obiectiv, analizând serviciile prestate de biblioteci locale.

Cele mai multe dintre rolurile descrise aici sunt cele care au fost identificate și implementate.

Concluzii

Pe scurt, agenția bibliotecară de stat joacă o gamă variată de roluri. Ele variază de la agențiile mari cu personal și buget semnificativ, oferind o mare varietate de servicii, până la agenții foarte mici, specializate, ce fac ceva mai mult decât simpla administrare a fondurilor federale ale bibliotecilor statelor lor. Rolul și funcția agenției bibliotecare de stat va continua să evolueze ca răspuns la schimbările la nivelul statului. Evoluția este determinată nu numai de politică și fonduri, ci și de dezvoltarea tehnologiei informaționale.

Va exista, oricum, o nevoie continuă și constantă de o agenție centrală, unică cu responsabilitatea totală de planificare a diseminării în toate statele a serviciilor informaționale și de bibliotecă. Odată cu rapida creștere a numărului de rețele tehnologice informaționale digitale, nevoia unei agenții bibliotecare de stat centrale va persista, nu pentru a controla rețelele prin care serviciile informaționale sunt transmise, ci pentru a coordona planificarea și dezvoltarea acestora. Și în viitor agenția bibliotecară de stat își va dovedi utilitatea.

Notă bibliografică
Public Libraries in the United States of America: Their History Condition and Management. Special Report [Biblioteci publice în Statele Unite ale Americii: Istoric şi administraţie. Raport special]. Department of the Interior, Bureau of Education. Washington: GPO, 1876.

Traducere: Angela Repanovici
Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania" Brasov

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ
ȘI SCHIMBAREA

Irene Owens
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

Hermina G.B.Anghelescu
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

Trăim într-un timp al schimbării rapide și accelerate,atât pentru indivizi și pentru sistemul de relați cât și pentru comuniății și culturi.
Alvin Toffler, *Șocul viitorului*

Teoria schimbării

Problema centrală a societății de astăzi este managementul schimbării. În toate domeniile vieții sociale, politice, economice și culturale ne confruntăm cu schimbări. Acest lucru este valabil, in mod deosebit, pentru viața organiza-țională, atât in ceea ce priveste sectorul public, cât și în cel privat.

Esența societății noastre constă într-o serie de ansambluri conexe, interdependente, de birocrații cu caracter public și privat, care ne afectează toate aspectele vieții. Ne naștem în organizatii, ne facem educația in organizații, petrecem o mare parte a vieții noastre muncind în acestea. În economiile dezvoltate, organizațiile produc bunuri și servicii de care depindem cu toții. Ele creează, de asemenea, rolurile sociale, normele de comportament și sistemele noastre de valori.

Universul organizațional tradițional oferea vieții noastre o anumită stabilitate.Universul organizațiilor suferă astăzi un proces radical de transformare. Pe de o parte, inițierea, cu succes, a schimbării și managementul acesteia pot avea beneficii semnificative, din perspectiva supraviețuirii organizației, a viabilității economice și a satisfacției umane. Pe de altă parte, neputința de a anticipa schimbarea, refuzul de a recunoaște nevoia de schimbare ori reacția intârziată in fața acesteia pot genera dezastre organizaționale, prin pierderea controlului.

Definiție

În studierea schimbării, definirea adecvată a acesteia reprezintă, probabil, cea mai dificilă problemă conceptuală. Problema definiției devine esențială, atunci când încercăm să distingem între schimbare și non-schimbare. Multe lucruri, probabil toate lucrurile, se află, intotdeauna, într-o formă de mișcare; de aceea, în sens absolut, “lucrurile se schimbă mereu”.

În legatură cu diferența dintre schimbare și *status quo*, este util să prezentăm câteva definiții ale schimbării, așa cum ele au fost formulate. Deși există o multitudine de teorii centrate pe procesul schimbării, care pornesc de la definiții

exprimate la nivel teoretic, definițiile formale ale schimbării, în calitate de concept, sunt totuşi relativ putine.

Unii teoreticieni definesc schimbarea ca "o reformulare a unei structuri care comportă un dezechilibru inițial, forțele care stabilesc echilibrul şi apariția unui nou echilibru" sau ca "orice modificare, planificată sau neplanificată, a *status quo*-ului unui organism, a unei situații sau a unui proces".

Apoi, schimbarea organizațională mai este definită ca fiind "orice modificare, planificată sau neplanificată, a *status quo*-ului, modificare ce afectează structura, tehnologia şi resursele umane ale intregii organizatii".

O altă definiție este urmatoarea: "schimbarea la nivel individual şi schimbarea la nivel sistemic reprezintă o modificare a comportamentului unui individ, al unui grup de indivizi sau al unui sistem societal mai vast, ca rezultat al modificarii modului de definire a situației date". Un individ işi schimbă atunci comportamentul, când defineşte respectiva situație ca fiind una diferită, fapt care implică şi în prezent, un comportament diferit.

Clasificarea schimbării

Odată ce am definit schimbarea, este important să distingem, acum, diferitele tipuri de schimbare care pot avea loc. Orice schimbare cade in dihotomia planificat/neplanificat. Cea mai mare parte a schimbării este o schimbare planificată. Cu toate acestea, schimbarea poate fi şi neplanificată.

Schimbarea planificată constă într-un efort al unui agent al schimbării, efort deliberat şi bazat pe un scop bine definit pentru a modifica structura şi procesualitatea unui sistem social, cum ar fi cerința ca membrii acelui sistem să-şi reînvețe rolurile.

Membrii sistemului reprezintă "țintele" sau sistemul "țintă". Schimbarea neplanificată apare, de asemenea, ca rezultat al interacțiunii fortelor sistemului social. Această schimbare este realizată, de cei implicati in ea, fără o deliberare evidentă şi fără ca aceştia să îşi stabilească, in mod coordonat, un anumit scop. Un bun exemplu de schimbare neplanificată poate fi intâlnit in schimbarea culturală realizată prin imprumutul de cultură (aculturatie), care constă în transferul de idei şi tehnici intre culturi. Această acțiune este, adesea, neplanificată, în sensul că nu există un agent activ al schimbării, care să acționeze pe baza unui set de scopuri predefinite, scopuri care urmează apoi a fi realizate.

Există două dimensiuni ce caracterizează schimbarea socială: *timpul şi nivelul* societății, care reprezintă "ținta" schimbării. Dimensiunea temporală poate sa varieze de la o perioadă scurtă, de relativ câteva zile sau luni, până la o perioadă mai lungă, de câteva luni sau de câtiva ani.

La nivel individual, sau la micronivel, pot exista schimbări pe termen scurt in planul atitudinii şi în cel al comportamentului. Un exemplu ar putea fi utilizarea cursurilor de training în scopul schimbării atitudinilor unui individ față de un anumit fenomen. Iar un exemplu de schimbare pe termen mai lung ar putea fi, la micronivel, training-ul şi socializarea noilor angajați dintr-o instituție.

La nivelul grupului/organizaţiei sau la nivelul intermediar al unei schimbări pe termen scurt, schimbarea poate fi normativă sau administrativă. Schimbarea normativă poate să apară atunci când un grup îşi modifică, temporar, normele, pentru a experimenta o inovaţie.

O modalitate efectivă de a conduce un grup in direcţia adoptării unei practici noi este aceea de a-i modifica, temporar, normele şi valorile. Odată ce membrii acestuia au probat-o şi au găsit-o utilă, ei îşi vor dezvolta, încrezători, o atitudine constant pozitivă faţă de această practică. Un exemplu de schimbare pe termen lung, la nivel de grup, ar putea fi acela oferit de situaţia în care un grup a decis să instituţionalizeze o schimbare recent apărută.

La nivel societal sau la macronivel, schimbarea pe termen scurt este caracterizată, adesea, prin inovaţii sau invenţii. Pe termen lung, aceasta va avea drept consecinţă schimbări majore în structura socială a societăţii, schimbarea socio-culturală fiind o parte a acesteia.

Schimbarea poate să îmbrace o diversitate de forme. Schimbarea poate să se refere, pur şi simplu, la o idee sau la o concepţie care poate, sau nu, să conducă la o practică diferită, sau care poate, sau nu, să se manifeste, ea insăşi, într-un produs sau într-un serviciu. In plus, o schimbare poate fi radicală sau de rutină şi ea poate fi scopul final sau un simplu mecanism ori un instrument de realizare a unei alte schimbări cu caracter specific.

Independent de natura ei - radicală sau de rutină, instrumentală sau finală, doar de esenţă conceptuală sau având o manifestare fizică - schimbarea are o multitudine de dimensiuni.

Caracteristicile schimbării

Avantajul relativ

Această dimensiune se referă la beneficiul unic, adus de schimbare, beneficiu pe care alte idei, practici sau lucruri asemănătoare nu îl oferă sau nu-l oferă intr-o măsură echivalentă.

Această dimensiune este importantă in etapa evaluării procesului de luare a deciziilor. Avantajul relativ al unei schimbări poate lua forma unei economii mai mari, a aplanării unor conflicte sociale, forma securităţii psihologice sau a unei productivităţi ridicate.

Impactul asupra relaţiilor sociale

Multe dintre schimbări pot avea un impact decisiv asupra relaţiilor sociale din interiorul sistemului "ţintă" şi asupra relaţiilor dintre sistemul "ţintă" şi indivizi sau grupuri din mediul exterior. Schimbarea poate crea noi lideri, dupa cum ea poate să creeze alte roluri.

Divizibilitatea

Divizibilitatea se referă la măsura in care schimbarea poate fi implementată pe o scală limitată. Astfel, un program de dezvoltare al unei

organizatii poate fi experimentat numai în câteva biblioteci din cadrul unui district. Divizibilitatea este importantă în etapa experimentală* a adoptării deciziei schimbării.

Reversibilitatea

Dimensiunea reversibilității este strâns legată de divizibilitate. Ea se referă la usurința cu care poate fi restabilit *status quo ante,* în situația în care o schimbare introdusă este, ulterior, respinsă. Ea este, de asemenea, o dimensiune importantă a etapei adoptării (schimbării). Probabilitatea ca o schimbare să fie acceptată este cu atât mai mare, cu cât ușurința cu care poate fi intreruptă schimbarea este mai mare și cu cât numărul de efecte permanente ale experimentării sau adoptării schimbării este mai redus.

Complexitatea

Probabilitatea ca o schimbare să fie adoptată de bună voie este cu atât mai mică, cu cât gradul de dificultate al utilizării și înțelegerii schimbării este mai mare. Aceasta caracteristică este importantă în etapa evaluării și utilizării (schimbării). Indivizi diferiți pot răspunde într-o manieră diferită față de una și aceiasi schimbare. Agentul schimbării trebuie sa fie pregatit să consacre un timp considerabil explicării aspectelor tehnice ale schimbării și instruirii, în scopul utilizării acesteia.

Compatibilitatea

Adecvarea schimbării la situația în care aceasta urmează să fie utilizată este foarte importantă. O situație include factori de natură psihologică, sociologică și culturală. Agentul schimbării trebuie să manifeste o grijă considerabilă pentru ca schimbarea să se armonizeze cât mai bine cu o serie de elemente, cum ar fi valorile și convingerile grupului, nivelul de instruire, istoricul schimbării din organizație etc.

Comunicabilitatea

Ușurința cu care poate fi diseminată informația referitoare la schimbare este o altă caracteristică fundamentală. Unele structuri sociale sunt mai deschise comunicării interpersonale directe, decât altele. Acest lucru este valabil atât pentru marile grupuri sociale, cât și în cazul grupurilor mici. În plus, unele subiecte sunt mai adecvate comunicării interpersonale directe decât alte persoane. Comunicabilitatea este importantă în faza conștientizării și ea interesează procesul de luare a deciziei.

Timpul

Viteza cu care se introduce o schimbare reprezintă un factor important. Este nevoie de a gândi in termenii unui timp optim. Ritmul cel mai adecvat al unei schimbări poate să nu corespundă ritmului maxim posibil. Schimbarea poate fi apoi introdusă prea repede sau prea încet. Această dimensiune este considerată drept criteriu în selectarea strategiilor schimbării.

Alte dimensiuni

Există un mare număr de alte dimensiuni. *Riscul* și *incertitudinea* sunt foarte importante și, probabil, semnificația riscului și incertitudinii crește pe masură ce semnificația divizibilității, reversibilității, complexității și comunicabilității descrește. *Gradul de angajare* reclamat de adoptarea și implementarea schimbării

trebuie luat, şi el, in consideraţie. Probabilitatea instituirii unei schimbări este cu atât mai mare cu cât gradul de angajare, timpul, resursele financiare şi alte resurse care trebuie alocate sunt mai mari.

Susceptibilitatea producerii unor schimbări succesive devine o dimensiune importantă acolo unde tehnologia se schimbă rapid sau unde indivizi ori grupuri diferite utilizează schimbarea sau inovaţia în mod diferit.

Schimbarea în practică

Există o serie de obstacole ce pot fi întâmpinate de eforturile depuse în direcţia schimbării. Prin definiţie, schimbarea implică o modificare a *status quo*-ului. Astfel, ori de câte ori se iniţiază o schimbare, este probabilă şi apariţia rezistenţei faţă de aceasta.

Rezistenţa este o forţă pozitivă şi legitimă atunci când, dintr-un punct de vedere relativ obiectiv, schimbarea promovată este dăunătoare societăţii ori unui individ sau unui grup de indivizi. Este posibil ca indivizii sau grupurile de indivizi care se simt ameninţaţi să opună rezistenţă, pentru a contrabalansa eforturile celor care incearcă să promoveze schimbarea. Rezistenţa poate fi generată şi de erorile agentului schimbării. Rezistenţa ar trebui folosită in mod constructiv de către agenţii schimbării. Rezistând activ sau pasiv, o organizaţie comunică un mesaj, oferă anumite date. Astfel, manifestarea rezistenţei reprezintă un prilej de analiză a diferitelor condiţii de care trebuie să se ţină seama în selectarea şi structurarea strategiilor de intervenţie. Un proces de planificare incununat de succes poate fi una din primele acţiuni pentru a convinge angajaţii că administratorii şi managerii sunt implicaţi în procesul schimbării tocmai în beneficiul organizaţiei. Peter Drucker subliniază faptul că salariaţii trebuie să fie antrenaţi în planificarea schimbării. Pentru a traversa cu succes procesul schimbării, trebuie planificate atent diferitele etape ale procesului ei.

În măsura in care un proces al schimbării poate fi situat pe o scală temporală, pot fi identificate trei etape majore:

1. Scopul principal al primei etape este evaluarea situaţiei actuale a organizatiei şi a programelor acesteia, pentru a identifica posibilele probleme, în vederea elaborării unor soluţii alternative;

2. In cursul celei de-a doua etape este stabilit un plan şi este obţinut consensul pentru implementarea soluţiilor convenite. În această etapă, sunt analizate şi evaluate ideile. În multe privinţe, aceasta reprezintă etapa cea mai importantă, in cadrul unei bune planificări, ea reducând erorile şi grăbind implementarea reală. Definirea corectă a problemelor şi elaborarea strategiilor alternative au o importanţă crucială;

3. In cursul celei de-a treia etape este evaluat succesul acţiunilor de implementare, uneori fiind necesară corectarea corespunzătoare a acestor acţiuni.

În organizaţii, procesul de tranziţie generează probleme de natură tehnică, politică, culturală şi psihologică. Atunci când se iniţiaza o schimbare, mai ales in etapa de implementare a ei, toate aceste elemente trebuie luate în considerare.

Organizaţiile aflate in tranziţie se confruntă cu o diversitate de probleme legate de muncă şi care trebuie rezolvate pe măsură ce apar.

Cultura organizaţională şi schimbarea

După *Wall Street Journal*, în cercurile manageriale, schimbarea organizaţională a devenit, mai nou o "orientare tematică". Dar, indiferent de tipul acestei orientări, ea rămâne un concept extrem de greu de definit.

Pe măsură ce o organizaţie acumulează soluţii la problemele cu care se confruntă de-a lungul timpului, membrii acesteia îşi dezvoltă pattern-uri de percepţie, de gândire şi afective, care, împreună, conferă sens şi structură activităţii organizaţiei.

Diferiţi autori au subliniat faptul că multe organizaţii au culturi diferite, în cadrul unei organizaţii putând exista, de asemenea, şi diferite subculturi. Bibliotecarii care au lucrat in diferite biblioteci vor confirma acest lucru. Într-adevăr, diferenţele "culturale" dintre departamentele uneia şi aceleiaşi biblioteci, sunt uşor de perceput. Fiecare bibliotecă pare să aibă un mod specific de "a simţi" şi fiecare categorie de personal are sistemul său unic de valori. La fel ca in cazul majorităţii profesiilor, orice organizaţie care prestează servicii îşi are rădăcinile in sistemele de valori. Ca urmare, prioritatea acordată, de exemplu, de bibliotecă pentru prestarea, într-o manieră amicală şi eficientă, de servicii pentru utilizatorii săi, va fi, într-o anumită măsură, diferită de la o bibliotecă la alta.

Se pare că, în ultima instanţă, există doua "scoli" de gândire referitoare la modul de difuzare a culturii unei organizaţii. Perspectiva sociologică declară că, inainte de a fi condusă, cultura trebuie înţeleasă în profunzime. De exemplu, ar trebui să se acorde o atenţie particulară orientării organizaţiei către clienţii săi, amplasării clădirii, politicilor afectate furnizării de servicii, programelor de orientare şi formare a personalului, ca să menţionam doar câteva dintre ele.

Al doilea punct de vedere este unul managerial. Conform acestei perspective, multe administraţii de succes au schimbat cultura organizaţiilor lor, fără a incerca să o studieze sau să o înţeleagă. Ea subliniază, totuşi, că strategiile care se bazează pe abordarea de sus în jos a schimbării culturii unei organizaţii pot să produca schimbările dorite intr-un timp scurt. Alţii au sugerat că este dificil, deşi nu imposibil, să se realizeze schimbarea culturii organizaţiei, chiar dacă nu există o anumită înţelegere a acestei culturi. Managerii care caută remedii, fără să înţeleagă în mod real problema respectivă, se pot expune unui risc considerabil.

Ambele puncte de vedere admit că, de fapt cultura organizaţiei poate fi schimbată. Cu toate acestea, nu trebuie să credem că ea poate fi manipulată tot aşa cum pot fi manipulate alte chestiuni aflate sub autoritatea controlului managerial. Uneori, cultura controlează managerul într-o măsura mai mare decât măsura în care acesta controlează cultura.

Cultura organizațională și managementul

De ce este important ca managerii de bibliotecă să fie interesați de cultura organizației lor. Dintre diferitele răspunsuri care pot fi date, unul din cele mai bune este următorul: există șanse reale ca organizația să fie capabilă să ofere o calitate deosebită a serviciilor numai in condițiile în care valorile, credințele, problemele asumate de către organizație sunt în mod clar și conștient centrate pe deservirea clienților.

Un al doilea argument este opinia conform căreia cunoașterea culturii bibliotecii și eforturile în direcția schimbării pot fi un prim pas în implementarea cu succes a noilor metode de lucru și a tehnologiilor moderne. Studii recente au demonstrat că, în raport cu nivelul educațional și cu anxietatea legată de computer, factorii departamentali sunt mai puternic corelați cu acceptarea tehnologiei. Alte mecanisme includ criteriile de recrutare, de creștere standardelor de performanță, de implemetarea stimulentelor și a sistemelor de recompensă și inițierea de programe pentru personal, centrate pe schimbarea, in direcția dorită, a culturii organizației. Schimbarea organizațională este o schimbare comportamentală, care se referă la performanța rolului, la structura autorității, la diviziunea muncii sau la obiectivele unei organizații.

"Ținta" schimbării este organizația – intregul sistem – și nu în mod necesar membrii, ca persoane individuale.

Schimbarea individului este, în mod caracteristic, o consecință a schimbării sistemului. Atunci când o normă, o dimensiune a culturii organizației se schimbă, comportamentul individului se modifică și el, prin intermediul unui nou pattern de conformare. Dezvoltarea organizației vizează schimbarea intregului sistem.

Importanța dezvoltării sistemice a bibliotecilor, ca organizații eficiente, nu a fost niciodată așa de mare ca acum. Este nevoie, în continuare, de crearea unor noi structuri și a unor noi procese de interacțiune a personalului, care să reflecte realitățile unei lumi aflate intr-o permanentă tranziție. Se resimte nevoia de a dezvolta in biblioteci, atât la nivel individual, cât și la cel organizațional, o atitudine pozitivă față de propria conștiință și față de propria reînnoire.

Managementul schimbării

Modelul chinezesc al schimbării este reprezentat de două entități și tendințe: una care spune "pericol" sau "haos" și alta, mai solidă, care spune "oportunități". Această secțiune a expunerii va lua in discuție unele din cerințele și modelele schimbării influențate de **Managementul Calității Totale,** in viziunea căruia schimbarea reprezintă o forță pozitivă.

În cartea lor, *Management 2000: The Practical Guide to World Class Competition*, Harry K. Jackson și Normand I. Figon afirmă că scopul Managementului 2000 este de a ameliora constant viața fiecăruia la locul de muncă. Managementul 2000 are ca scop integrarea perfecționării continue într-un sistem

care să asigure un mediu participativ, în care, la orice nivel, fiecare este implicat, la un moment dat, in realizarea scopurilor organizației. Aceste scopuri și aceste obiective reprezintă o parte a declarației privind misiunea acesteia. De aceeași importanță este înțelegerea, de către organizație, a valorilor și stabilirea vocației sale bazată pe cultura organizației și, în plus, implemen-tarea programelor de realizare a scopurilor strategice. Pentru mulți experți, vocația reprezintă forța motrică, aflată in spatele schimbării organizaționale.

Valorile unei organizații trebuie să fie stabilite de liderii ei, ținând seamă de cultura organizației. Acesti lideri se pot afla la nivelul superior al managementului și/sau pot proveni din diversele echipe din interiorul organizației.

Liderul managementului 2000

Liderul Managementului 2000 inițiază schimbarea (și reorganizarea), în cazul in care aceasta este necesară. Inainte de a aprofunda analiza procesului schimbării, să examinăm unele din rațiunile care, după Jackson & Figon, fac ca indivizii să fie rezistenți la schimbare.

1. Ei se tem de pierderea status-ului personal sau de scăderea salariaului;
2. Ei nu inteleg pe deplin implicațiile schimbării. Ce vor pierde? Ce vor câștiga? Pledoaria pentru schimbare trebuie să insiste și asupra beneficiilor acesteia.
3. Ei se tem ca nu vor fi capabili să adopte noile aptitudini care se impun și noul comportament.

Pentru a invinge această rezistență, Managementul 2000 utilizează comunicarea, cooperarea și coordonarea. Liderii trebuie în primul rând să comunice activ și deschis cu fiecare din cei implicați. Apoi, în al doilea rând, ei trebuie să obțină cooperarea personalului potențial afectat, și care, mai târziu, poate să opună cea mai solidă rezistență, și, în al treilea rând, liderii trebuie să coordoneze schimbările planificate, având în vedere o tranziție calmă și un program de instruire adecvat fiecărui salariat.

Există patru principii fundamentale ale "leadershipului categoriilor socio-profesionale". Acestea se referă la:

1. Edificarea, între colegii de muncă, a unor relații bazate pe onestitate și incredere;
2. Siguranța că salariații înteleg cerințele;
3. Permisiunea indivizilor de a lua, pe cât posibil, propriile lor decizii;
4. Permisiunea ca salariații să fie cei care rezolva problemele.

În vederea implementării modelului Managementului 2000, trebuie utilizate planuri de execuție, planuri de management și planuri de acțiune, elaborate de echipe formate din personal de execuție și manageri. Planurile de execuție stabilesc politica, infrastructura și liniile directoare, în timp ce planurile de management prevăd mijloacele necesare inițierii acestora. Planurile de execuție implementează în mod efectiv politica, direcțiile și structura schimbărilor.

Pe masură ce aceste planuri sunt realizate, organizația trebuie să vegheze un imperativ foarte important: **Menține simplitatea !** Organizația trebuie să lupte,

pe cât posibil, pentru simplitate, prin evitarea complexităţii inutile, şi să fie sigură că nu există mai mulţi paşi sau mai multe aprobări decât este necesar.

Alt argument pentru: **Menţine simplitatea !** este de a evita stresul nejustificat. Cu cât, la debut, frecvenţa schimbării este mai mare şi cu cât aceasta este mai dificilă, cu atât probabilitatea apariţiei stresului este mai mare. Un alt argument pentru **Mentine simplitatea !** este înţelegerea faptului că încrederea se construieşte încet. Fiecare luptă şi fiecare proiect incununat de succes ar trebui să ofere un impuls pentru o altă luptă sau pentru un alt scop, de o complexitate mai redusă sau mai pronunţată. Pe lângă aceasta, managerii trebuie să se asigure că nevoile de instruire au fost, de asemenea, satisfăcute.

Următorul pas este acela de a prevedea unele mijloace de "celebrare" a micilor câştiguri obţinute şi unele programe de premiere, prin care să fie recunoscuţi cei care au atins unele din scopurile stabilite. Periodic, fiecare departament trebuie, de asemenea, să prezinte departamentelor consiliului director, compuse din departamentul de manageri, din membrii personalului-cheie şi din persoana desemnată să promoveze Calitatea Totală, planurile lor de Management 2000.

Scopul consiliului este de a monitoriza progresele obţinute în direcţia obiectivelor specifice, care, unul după altul, susţin obiectivele de ansamblu ale organizaţiei.

Agenţii schimbării

Pentru procesul de schimbare este importantă, de asemenea, şi existenţa unor persoane, denumite "agenţi ai schimbării". Agenţii schimbării, scrie Patricia Kovel-Jarboe, "sunt aceia care creează conştiinţa nevoii de schimbare în interiorul sistemului social sau în cel al organizaţiei. Aceştia pot fi persoane din interiorul organizaţiei sau persoane din afara ei (consultanţii, de exemplu). Pe lângă consolidarea acestei conştiinţe, agentul schimbării îi motivează pe alţii, încurajându-i să acţioneze, şi totodată consolidează exemplele noilor comportamente aşteptate". Cei mai buni agenţi ai schimbării, scrie ea, "sunt indivizii cu forţă empatică, cei care dau dovadă de abnegaţie, indivizii care, din punct de vedere politic, manifestă înţelepciune şi sunt credibili in faţa celorlalţi indivizi din sistemul social sau din organizaţie. Ei trebuie să aibă un grad ridicat de toleranţă faţă de ambiguitate şi faţă de conflictul de roluri".

Modele ale schimbării

Jackson şi Figon stabilesc liniile directoare legate de "Cum să faci?" ("how-to") să reuşeşti să consacri schimbarea într-o organizaţie, provocarea deplină mergând, totuşi, dincolo de acest "Cum să faci?" ("how-to's").

Există şi studii de specialitate care se ocupă de felul în care este selectată o strategie inadecvată de introducere a schimbării, existând pericolul haosului sau al abandonării schimbării.

În articolul său *Quality improvement: A strategy for planned change*, Patricia Kovel-Jarboe prevede patru strategii de implementare a schimbării. Din moment ce nu a fost selectată o strategie adecvată de implementare a schimbării, cu siguranţă, o organizaţie, pur si simplu, nu va avea nevoie nici de un plan de muncă bine articulat.

Asemănător lui Jackson şi Figon, Kovel-Jarboe enumeră un set de valori şi filosofii esenţiale, care leagă modelul Managementului 2000 de Managementul Calităţii Totale. Sistemele de creştere a calităţii, afirmă Kovel-Jarboe, cuprind 5 factori:

1. Orientarea spre client;
2. Obligaţia perfecţionării continue;
3. Fundamentarea procesului de luare a deciziei pe date concrete şi corecte;
4. Gândirea procesuală sau sistemică;
5. Implicarea salariaţilor in procesul decizional.

Kovel-Jarboe stabileste patru modele ale schimbării:

1. Modelul "Big Bang";
2. Modelul "Managed Change" (Modelul "Schimbării Administrate");
3. Modelul "Small Wins" (Modelul "Micilor Succese");
4. Modelul "Back Door" (Modelul "Uşii din Spate").

Cum am afirmat mai înainte, este foarte importantă alegerea unei strategii care să favorizeze realizarea scopurilor stabilite de organizaţie. Există unele strategii mai potrivite decât altele, familiarizarea cu tipurile care con-tribuie la stabilirea unui cadru de implementare incununată de succes fiind deosebit de importantă.

Abordarea "Big Bang" este un model al schimbării de sus in jos, care evidenţiază urgenţa schimbării. Ea este implementată peste tot şi concomitent de către comitetul director. Modelul utilizează intâlnirile organizaţionale, intervenţia educaţională, bucurându-se de succes mai ales în firmele manufacturiere.

Se poate ridica întrebarea dacă un model care s-a bucurat de succes într-o manufactură poate fi adecvat, pentru a obţine acelasi succes intr-o organizaţie prestatoare de servicii. "Managed Change" este un model în cadrul căruia sunt selectate şi urmărite oportunităţi specifice. El corespunde cel mai bine organizaţiilor care abordează creşterea calităţii prin utilizarea de proiecte-pilot. Astfel de proiecte oferă organizaţiei şansa de a verifica in practică ideile, de a observa deficienţele şi de a le corecta, înainte de a se trece la difuzarea proiectului în celelalte compartimente ale organizatiei.

Abordarea "Small Wins" reprezintă o ocazie favorabilă pusă în acţiune. Managementul de Vârf poate, sau nu, să se implice, deciziile strategice fiind de regulă luate de către acele unităţi sau de acele diviziuni din cadrul organizaţiei care sunt mai dispuse să accepte şi să implementeze (schimbarea).

Abordarea "Back Door" reprezintă schimbarea bazată pe motivaţie, schimbare care nu implică Managementul de Vârf. Cei care văd beneficiile schimbării adoptă pur şi simplu schimbarea. Orice instruire cerută de schimbare este dobandită in afara organizaţiei, ca şi orice altă resursă de care este nevoie.

Fiecare din aceste abordări prezintă atât avantaje, cât şi dezavantaje, adevarata artă constând in a alege pe cea care este cea mai adecvată şi cu care să se înceapă identificarea culturii organizației în care se doreşte să se facă schimbarea.

Indiferent de alegerea facută, nu trebuie uitat al patruspezecelea, şi ultimul, pricipiu al Managementului Calității Totale: **Acționează în aşa fel încât să realizezi o transformare!**

Bibliografie

1. Kovel-Jarboe, Patricia. "Quality Improvement: A Strategy for Planned Organizational Change " *Library Trends*, (1966): 605-629.
2. Jackson, Harry si Norman L. Figon. "Management 2000: The Practical Guide to World Class Competition". New York: Van Nostrand, 1994.
3. Shangunessy, Thomas W. "Organizational Culture in Libraries" *Journal of Library Administration*, Vol.9, nr.3(1988): 5-10.

Traducere de: Victoria Stoian
Biblioteca Centrală Universitară, Bucureşti

DECLARAŢIILE-PROGRAM PRIVIND MISIUNEA ŞI VOCAŢIA INSTITUŢIEI

– Instrument al managementului –

Donald G. Davis Jr.
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

În instituţiile americane - de la cele de afaceri până la asociaţii, şi de la universităţi până la biserici - conducătorii şi salariaţii, aflaţi la toate nivelurile, sunt din ce în ce mai interesaţi de adoptarea unor declaraţii privind misiunea şi vocaţia instituţiei, declaraţii care să permită indivizilor din diverse tipuri de instituţii să-şi concentreze atenţia pe ceea ce este important pentru instituţie şi, respectiv, pentru a şti şi ce anume este marginal pentru ea. Întrebările pe care managementul şi le pune în legătură cu orice activitate sunt: care este misiunea centrală a proiectului nostru şi cum contribuie cutare program la aceasta?

Expunerea de faţa va explora importanţa şi semnificaţia acestei orientări pentru biblioteci şi va sugera modul în care aceasta poate să contribuie la eficienţa activităţilor de bibliotecă.

Fundamentele teoretice

În urmă cu două decenii, sau şi mai de mult, s-a simţit deja nevoia revigorării preocupărilor pentru a determina indivizii, grupurile şi instituţiile de toate tipurile să-şi centreze atenţia pe finalităţile lor fundamentale.

În general, acest demers a oferit participanţilor posibilitatea de a înţelege raţiunea lor de a exista sau pe acea de a înţelege misiunea lor în sfera proprie de activitate. Deşi în literatura managementului formal această idee a fost prezentă de un secol sau de mai mult, transpunerea ei în concepte mai uşor sesizabile s-a accelerat doar în ultimii 15 ani. Popularitatea crescândă a acestei orientări i-a făcut pe unii să vadă în aceasta un fel de marotă, care face ceva asemănător cu ceea ce face o "baghetă magică", cu alte cuvinte, o soluţie generală care rezolvă, în principiu, orice problemă.

De fapt, toţi liderii autentici din istorie, inclusiv cei care, uneori, au recurs la o formă sau alta de violenţă, au fost personalităţi care s-au concentrat asupra a ceea ce vroiau să realizeze şi la care, cu mai mult sau mai puţin succes, i-au putut convinge pe alţii să li se alăture. În afară de faptul că au fost întotdeauna conştienţi de ceea ce au de făcut şi de modul în care trebuie să comunice, liderii autentici, mai ales cei care au lăsat ca moştenire cele mai bune idei ale lor, s-au angajat să-şi folosească trăsăturile de caracter personale şi forţa lor de judecată şi de persuasiune pentru a grupa indivizii şi naţiunile, într-un proces care i-a mobilizat pentru atingerea anumitor scopuri.

Efortul actual de a pune instituţiile în situaţia de a se concentra şi, în felul acesta, de a deveni mai eficiente, reprezintă, într-adevăr, o tentativă de a deplasa perspicacitatea individului şi succesul din sfera afacerilor, în contextul mai larg al grupurilor de diverse tipuri. Astfel, deşi poate să pară o marotă, mai ales din cauza unora dintre prea zeloşii sau prea entuziaştii săi adepţi, mania misiunii este totuşi o tentativă de a-i ajuta pe diverşi indivizi şi pe diverse grupuri - în mod deosebit, pe aceia (acelea) care, altminteri, nu manifestă totdeauna un interes pentru asemenea concepţii - să profite de procesele de care, adesea, par să beneficieze, în principal, industria privată şi organizaţiile care obţin profit.

În urmă cu 4-5 secole, când instituţiile moderne au început să funcţioneze, finalităţile acestora au devenit limpezi pentru lideri, dar, chiar dacă, nu totdeauna, şi pentru cei care i-au urmat. Cu toate acestea, în acest secol şi-au făcut apariţia multe forţe şi mulţi factori de presiune care au făcut ca finalităţile fundamentale ale instituţiilor să devină obscure. Pe măsură ce grupurile organizate în funcţie de diferite scopuri s-au extins, au început să se plângă de responsabilităţile lor tot mai mari şi de programele care decurg din acestea, iar membrii acestora şi-au pierdut, uneori, viziunea asupra obiectivelor originare într-o pletora de programe care par să se tot multiplice necontenit.

Decizii pragmatice, luate din considerente de ordin economic sau financiar, pot avea ca efect proliferarea activităţilor consumatoare de energie, cu preţul intensificării centralizării şi concentrării. În domeniul afacerilor, de exemplu, conglomeratele corporatiste multinaţionale pot avea aşa de multe componente disparate, încât ansamblul are o identitate redusă, segmentele trebuind să-şi identifice necontenit sfera lor proprie de activitate.

Acesta este contextul în care au apărut orientări ca Managementul Calităţii Totale (TQM), planificarea sistemică şi managementul prin obiective - fiecare încercând să transpună unele principii, validate deja în programe pe care orice instituţie (sau orice individ) poate, după cum se pare, să le utilizeze, prin adoptarea sau adaptarea conceptelor acestora. În Statele Unite, o sursă de autoritate, care se referă la persoanele cu calităţi deosebite, este cartea lui Stephen R. Covey *"The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic"* (New York: Simon and Schuster, 1989).

Acesta este unul dintre cele mai recente şi mai recunoscute eforturi de formulare a unor idei sistematice, pentru a ajuta grupurile şi indivizii să înţeleagă finalitatea lor centrală şi implicaţiile pe care le are acest centru participativ pentru planificare, execuţie şi revizuire.

Acum, dvs. puteţi să vă întrebaţi: "Ce are de-a face acest lucru cu bibliotecile?" În realitate, bibliotecile pot fi excelente exemple de instituţii a căror misiune poate fi îndeplinită şi/sau încredinţată unor roluri stereotipe, cu care, fără să ezite, bibliotecarii de fapt s-au şi obişnuit deja.

Cu siguranţă, autorităţile guvernamentale şi clienţii, care, în mod curent, se bizuie pe noi, vor fi mai puţin dispuşi să înţeleagă rolurile noastre în societatea modernă, dacă noi, bibliotecarii, nu le înţelegem într-o manieră clară şi nu le promovăm activ - prin investiţie, creaţie şi intermediere.

A ţine seama de misiunea unei biblioteci şi de efectele acestei misiuni asupra comunităţii şi asupra întregii naţiuni este un exerciţiu sănătos, nu numai pentru faptul că el oferă personalului bibliotecii mai multă încredere în munca sa. El demonstrează, de asemenea, celor faţă de care biblioteca este responsabilă, că ne-am luat în serios meseria.

Să ne întoarcem acum la procesul în sine.

Definirea scopului

Definirea scopului (scopurilor) esenţial (esenţiale) al (ale) unei instituţii conduce, adesea, la diverse tipuri de declaraţii, numite, într-o manieră generică, "declaraţii privind misiunea şi vocaţia", declaraţii ce pot să cuprindă o largă categorie de descrieri, utilizate în diverse tipuri de instituţie - în cazul nostru, de bibliotecă.

Aceste segmente vă vor fi prezentate în ordinea lor firească, deşi aceasta **nu** este, neapărat, esenţială.

1. Primul din acestea poate fi o temă concisă sau un slogan, care, într-un limbaj uşor de sesizat şi de înţeles, captează ceva ce ţine de imaginaţie, şi care identifică, în ochii publicului, instituţia: adică este ceva ce înseamnă imaginea percepută. Aceasta poate să se refere la ansamblul instituţiei sau la autoritatea care tutelează biblioteca. Alcătuirea acestui slogan necesită o anumită creativitate şi de aceea ea poate fi suspendată, deşi multe din autorităţile actuale, dornice să exploateze valoarea pe care o are "fredonarea acestui slogan" pentru relaţiile cu publicul, îi vor acorda totuşi o mare importanţă.

2. Al doilea dintre aceste segmente este declaraţia privind finalitatea, înţeleasă, într-un sens larg, ca **declaraţia privind misiunea (institutiei)**. Aceasta reprezintă o scurtă propoziţie, probabil, nu mai mare de 25 de cuvinte, ce exprimă concis caracteristica esenţială al instituţiei: adică ce **este** şi ce **face** ea.

Frecvent, această declaraţie va fi o "reducţie" de câteva cuvinte, o comprimare a descrierilor minuţioase legate de ceea ce face instituţia în mod curent şi ea încearcă să consolideze aceste declaraţii descriptive într-un tot unitar.

În ultimă instanţă, ea va soliocita membrilor instituţiei să fie capabili să realizeze un anumit consens şi să stabilească finalitatea esenţială a instituţiei care înseamnă identitatea şi imaginea ei primară. Cei mai mulţi dintre noi care am lucrat în acelaş instituţie un timp mai îndelungat, credem că este dificil să stabilim tema centrală care să descrie cel mai bine ceea ce noi încercăm să facem şi să fim.

3. Al treilea tip de declaraţie, considerată, adesea, utilă pentru a descrie ceea ce este o instituţie, sau ceea ce consideră ea că este in mod semnificativ, constă intr-o serie de declaraţii valorice. Acestea vor include propoziţii succinte, ce prezintă convingerile esenţiale, care informează, motivează şi justifică existenţa şi rolul ei in societate. Acestea reprezintă, de fapt, fundamentele filosofice ale instituţiei, şi oferă bazele teoretice şi principiile care fac cunoscută misiunea sa fundamentală. Ele au de-a face cu răspunsurile la întrebări de tipul: de ce exista institutia, ce este ea şi de ce face ceea ce face etc.?

Acest tip de declaraţii nu este atât de uzual cum este declaraţia privind misiunea şi declaraţia privind vocaţia (instituţiei), prezentate mai jos, dar ea este utilă în atragerea diferitelor grupuri de salariaţi la consolidarea mutuală a consensului. Tot ea poate să genereze şi o mândrie instituţională importantă.

4. Cel de-al patrulea element – care se intemeiază pe declaraţia privind misiunea (instituţiei) – este declaraţia privind vocatia (institutiei). Acestă descriere va fixa, in termeni generali, deşi cu accente diferite, **încotro** anume vrea (sau trebuie) să meargă instituţia intr-un viitor imediat sau intr-unul mediu. Bazată pe declaraţia privind misiunea, care subliniază caracteristica fundamentală a instituţiei, această declaraţie proiectează direcţia care trebuie urmată, pentru ca instituţia să-şi îndeplinească scopul sau misiunea. Ea poate să capete forma identificării funcţiilor care trebuie indeplinite, a clienţilor care trebuie serviţi, a rezultatelor care trebuie obţinute - sau cea a unei combinaţii a acestor mijloace de descriere a scopurilor ultime şi ale dirijării energiilor instituţiei. Şi in acest caz, va fi nevoie de un anumit consens referitor la aceste rezultate, pentru că ele vor reprezenta direcţiile in care vor fi construite programele şi tot pentru ele vor fi solicitate şi justificate apoi şi investiţiile.

Implementarea scopului

Din moment ce instituţia a stabilit ce este şi ce face ea in esenţa ei, este deja pregătit terenul pentru următoarea etapă a procesului de planificare. Deoarece acest subiect depăşeste, oarecum, limitele acestei comunicări, nu vom insista asupra lui. Totuşi, odată ce se stie ce este intituţia in prezent şi, de asemenea, incotro doreşte ea să meargă în viitor, se pot construi planuri legate şi de cum anume să se ajungă acolo. Dacă procesul de descriere schiţat mai sus indică "cine suntem, ce şi de ce facem?" şi "incotro dorim să mergem? ", un plan de acţiune de un anumit gen este în măsură să răspundă la întrebarea "ce ne trebuie ca să ajungem acolo şi cum anume vom şti dacă am şi realizat acest lucru? ".

1. Primul pas constă în elaborarea unui set de scopuri derivate din unul din elementele finalităţilor principale prezentate mai sus. Un scop este compus, in general, din eşalonarea, pe trepte temporale medii şi lungi, a realizărilor dorite, compatibile cu direcţia in care merge instituţia.

2. Al doilea pas constă în construirea obiectivelor, care vor detalia, in modalităţi specifice, ceea ce trebuie făcut pentru a avea garanţia că scopul va fi atins. Aceşti paşi trebuie făcuţi şi, odată asumaţi, ei vor contribui la realizarea scopului. Această construcţie va necesita un efort mai mare din partea planificatorilor, deoarece acum vor incepe să apară detaliile. Oricum, obiectivele vor fi ghidate de scopuri, scopuri care, la rândul lor, se bazează pe misiunea instituţiei.

3. Al treilea şi ultimul pas este cel de elaborare a unui set de standarde care reprezintă descrierea condiţiilor care trebuie să fie indeplinite pentru ca obiectivele să fie realizate. Acestea sunt acţiuni măsurabile care vor cădea in responsabilitea indivizilor sau a grupurilor de indivizi care sunt răspunzători de realizarea lor. Dacă aceste acţiuni sunt duse la bun sfârsit, atunci obiectivul în sine va fi indeplinit. Va

trebui ca standardele să fie suficient de specifice şi detaliate, încât liderii instituţiei să poată şti dacă ele au fost sau nu implementate. Intr-un anumit sens, ele sunt pietrele de temelie ale progresului şi, totodată, produsul final al planificarii intensive şi al înţelegerii esenţei şi direcţiei instituţiei.

Aplicaţii la biblioteci

Exemplele de tipuri de documente prezentate mai sus sunt numeroase, diferite ca scop şi ca intindere şi se află în permanentă schimbare şi modificare. Câteva exemple succinte de declaraţii care descriu misiunea, valorile şi vocaţia (bibliotecii) vor fi suficiente. Planurile de acţiune vor fi mult mai specifice şi, în felul acesta, legate mai direct de fiecare bibliotecă in parte. Un exemplu sau două de "temă" sau de "slogan" ilustrează acest subiect. British Library, de exemplu, a adoptat ca motto următoarea descriere : "Resurse ale omenirii pentru activitate ştiintifică, cercetare şi inovare". Iar sloganul Universitatii Texasului din Austin este: " Să schimbăm vieţile in beneficiul societăţii". Valorile esenţiale ale acestuia pot fi divizate in 6 teme:

Instruirea - O comunitate care se preocupă ca fiecare din cei care studiază să se ajute unii pe alţii şi să se dezvolte !
Descoperirea - Dezvoltarea inteligenţei şi cunoaşterii umane!
Libertatea - Descoperă adevarul şi fă-l cunoscut !
Conducerea -. Voinţa de a excela prin probitate şi cu gândul că nimic nu este imposibil !
Oportunitatea pentru individ - Opţiuni multiple, indivizi diferiţi şi idei diferite, într- o singură universitate !
Responsabilitatea - Să fi un catalizator al schimbării pozitive în Texas şi în afara lui !

Iar motto-ul pentru viitoarea campanie de un miliard de dolari a Universităţii este, pur si simplu, "Noi suntem Texasul!". Adaptând tema sa la aceea a Universităţii, Graduate School of Library and Information Science (GLIS) a ajuns la declaraţia "Noi promovăm descoperirea!". Pe de altă parte, declaraţia privind vocaţia sa este: "Transformând informaţia in cunoaştere, schimbăm vieţile!".

Două biblioteci publice oferă exemple de declaraţii privind misiunea. O bibliotecă publică din California a adoptat următoarea declaraţie privind misiunea: "Misiunea Departamentului de Bibliotecă este de a furniza tuturor rezidenţilor din zona Bibliotecii Ţinutului Alameda un serviciu de bibliotecă excelent". Un serviciu excelent include un orar de bibliotecă adecvat şi un personal specializat pentru a oferi accesul la resursele informaţionale, educaţionale, culturale şi de divertisment ale bibliotecii, atât la cele curente, cât şi la cele retrospective. Această declaraţie(de misiune) este urmată de scopurile pentru viitorii ani fiscali, obiectivele fiind concepute astfel incât să se armonizeze cu acestea. Biblioteca Publică din Ţinutul Baltimore din Maryland are următoarea declaraţie privind misiunea:" Accesul

prompt al loicuitorilor din ţinutul Baltimore la documentele bibliotecii şi la serviciile sale de informare, într-o manieră eficientă, în acord cu cererea, utilizarea şi furnizarea accesului la resursele aflate în afara sistemului de bibliotecă!". Ea prezinta şi descrie, apoi, opt funcţii specifice pe care le indeplineşte (biblioteca) pentru clienţii săi, şi identifică un număr de patru (funcţii) care vor fi în centrul priorităţilor pentru viitoarea perioadă planificată. O serie de cinci direcţii strategice şi de standarde de implementare incheie declaraţia.

"Comitetul pentru Reinnoire: Un Plan Strategic" – un document al Bibliotecii Colegiului Harvard,din 1992 – include următoarea declaraţie privind misiunea: "Biblioteca Colegiului Harvard sprijină activităţile didactice şi de cercetare ale Facultăţii de Arte şi Ştiinte a Universităţii. Dincolo de această responsabilitate principală, biblioteca îşi extinde facilităţile la servirea unei mai largi comunităţi de studiu. Biblioteca achiziţionează, organizează, conservă şi asigură accesul prompt la colecţiile de documente pentru studiu, pe orice suport şi în orice format. Biblioteca îşi indeplineşte misiunea prin oferirea accesului intelectual la documentele şi informatiile din Universitate şi de oriunde, prin furnizarea de asistenţă şi instruire in spaţiile sale şi prin utilizarea acestor materiale pentru a oferi facilităţi şi servicii pentru cercetare şi studiu". Cinci scopuri strategice continuă această declaraţie, fiecare dintre ele fiind insoţit de explicaţii şi de obiective specifice, care apoi vor indica şi vor măsura progresul. Pot fi incluse multe alte exemple, dar cele prezentate indică orientarea generală a acestor tipuri de declaraţii.

Procesul formării

De la început şi pe tot parcursul procesului de elaborare a lor, documentele de descriere şi implementare pot părea, pentru oricine - mai ales pentru personalul de bibliotecă - descurajante, acest proces nefiind uşor pentru nici o instituţie. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, beneficiile obţinute merită pe deplin eforturile depuse, chiar dacă procesul poate să pară plictisitor şi interminabil. Cea mai importantă problemă este înţelegerea ideii că fiecare trebuie să fie implicat în acest proces şi că echipa managerială trebuie să manifeste entuziasm in legatură cu rezultatul final şi să sprijine procesul. Într-adevăr, acest proces începe cu o evaluare a bibliotecii, a ceea ce face ea in mod curent şi a măsurii in care aceasta îşi indeplineşte funcţia. Aceasta inseamnă că este necesar să fie culese, analizate şi evaluate date concrete.

Dacă biblioteca descrie bine ceea ce face, atunci ea are o viziune realistă şi în legatură cu ceea ce este. Mai departe este nevoie de timp suficient şi de condiţii favorabile pentru discuţii sincere şi deschise in legatură cu principala finalitate sau misiune a bibliotecii. Noi, americanii, numim acest lucru "brainstorming". Această parte a procesului pare, şi chiar este, haotică; dar ea este necesară pentru a-i antrena pe toţi în dialog, astfel incât fiecare să fie interesat de rezultatul final. Pentru a facilita participarea fiecăruia, indivizii pot fi impărţiţi, uneori, in grupuri mai mici. La un moment dat, cineva incepe să noteze ceea ce pare a fi bun pentru majoritatea participanţilor şi să inregistreze unele afirmaţii care sunt acceptate pe deplin de

către majoritatea celor antrenaţi. In acest moment, un grup mai mic de indivizi, care reprezintă diverse grupuri, incep să elaboreze declaraţiile, pe care intregul grup le poate discuta, in continuare, în speranţa că acordul va consta intr-o serie de declaraţii care, în mod virtual, vor fi satisfăcătoare pentru toţi membrii personalului din bibliotecă. Acesta este un proces amplu, care reclamă timp. Cu toate acestea, el reprezintă adevarata esenţă a experientei impărtăşite de comunitate, experientă care trebuie să se producă, dacă vor fi puse in practica ideile democratice, dacă o organizaţie va merge înainte cu o hotarâre declarată şi dacă eficacitatea reprezintă, pentru ea, un scop.

Uneori, în instituţiile care au în componenţă structuri distincte sau în cele care nu au o înţelegere corectă a modalităţilor de mobilizare a personalului şi resurselor in scopul realizării obiectivelor comune, un reprezentant al altei organizaţii ori un lider de discuţie poate fi un catalizator care animă, structurează şi formulează concluziile unor reuniuni care, altfel, ar putea să degenereze în împărtăşirea unor puncte de vedere particulare, lipsite de valoare din perspectiva comunităţii.

În orice caz, rezultatul final va consta într-o serie de variante de declaraţii şi documente care vor fi expresia celui mai bun mod de gândire profesională a personalului de bibliotecă şi a conducerii acestuia. Acest lucru va avea o inestimabilă valoare pentru avansarea bibliotecii în direcţia realizării finalităţilor sale.

Beneficii şi rezultate durabile

Efectele eforturilor unei biblioteci în direcţia cunoaşterii declaraţiilor privind misiunea şi vocaţia pot fi pline de satisfactii, şi de lungă durată. Documentele pot fi utilizate pentru promovarea misiunii bibliotecii in faţa autorităţilor tutelare şi a celor care o finanţează, deoarece ele se bazează pe fapte concrete, pe o gândire riguroasă şi pe suportul personalului instituţiei. De asemenea, ele pot să ghideze personalul, in măsura in care acestea proiectează şi implementează planurile de viitor şi în măsura în care nu se bazează pe idei personale, ci pe gândirea colectivă a intregii comunităţi. Ele conferă sensul integrităţii şi al continuităţii vieţii instituţiei şi proiectează, deopotrivă realismul şi idealismul pentru toţi cei care sunt implicaţi.

Alte justificări ale declaraţiilor privind misiunea şi vocaţia institutiei sunt cele legate de ideea păstrării unor documente scrise privind politica aleasă şi procedeele de realizare a acesteia. Aceste documente arată faptul că: (1) Biblioteca este condusă în acelaşi fel în care este condusă orice companie; (2) Gândirea colectivă a bibliotecii este transparentă, ceea ce duce la reducerea confuziei şi a speculaţiilor; (3) Documentele şi convingerile scrise ale bibliotecii merită a fi cunoscute, prezentarea lor într-o formă scrisă având un caracter public; (4) Prezentul şi viitorul bibliotecii nu depind numai de viziunea unei singure persoane, ci şi de cea a întregului personal implicat; (5) Utilizatorii bibliotecii sunt invitaţi să evalueze performanţa acesteia, pe baza standardelor de performantă proprii bibliotecii; (6) Eficienţa activităţii de bibliotecă este un deziderat al personalului; şi

(7) Biblioteca doreşte să-i fie luat in serios rolul său social, in ciuda unor eventuale dezacorduri conjuncturale minore dintre ea şi diverşii săi clienţi.

În societatea modernă, organizaţii de diferite tipuri sunt angajate în acţiunea de autoevaluare şi de reevaluare, iar intr-o lume intens competiţională insăşi supravieţuirea lor depinde, uneori, de acest lucru. Pentru a se angaja în propriul lor proces de evaluare şi legitimare, bibliotecile pot să beneficieze de pe urma proceselor care s-au desfăşurat in alte organizaţii, utilizând experienţa acestora, pentru a putea răspunde provocărilor viitorului. De prea multa vreme bibliotecile au avut sentimentul că alţii îi consideră valoroşi, fără ca să se ştie exact de ce anume. De prea multă vreme bibliotecarii s-au complăcut în ideea că ceea ce fac ei este important. Acum este timpul ca ei să treacă la lucru pentru a-şi indeplini, mai eficient, misiunea faţă de autorităţile guvernamentale şi faţă de cele care le finanţeaza, ca şi faţă de clienţii pe care îi servesc. La urma urmei, bibliotecarii inşişi vor beneficia de acest lucru. În plus, rolul lor social, ca şi cel al bibliotecilor pe care le reprezintă, va fi mai bine inţeles, mai apreciat şi, prin aceasta, mai bine indeplinit.

Notă bibliografică

Sursele pentru teoria organizaţională şi scrierile care se referă la declaraţiile privind misiunea şi vocaţia (bibliotecii) se întâlnesc în mod deosebit în literatura actuală dedicată managementului şi în manualele privind specialiştii în managementul de bibliotecă, cum ar fi:

Stueart and Barbara B. Moran "*Library and Information Center Management*", 4th. ed. (Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1993);
Bangert, "*Values in college and University Library Mission Statements*", în Advances in Librarianship, vol.26, edited by Irene Godden (New York, Academic Press, 1997), pp.91-106;
Public Library Quarterly 9 (1989) conţine o serie de declaraţii referitoare la bibliotecile publice.
O carte de mare popularitate, cuprinzând şi aplicaţii la instituţii, este cea a lui Steven R. Covey, "*The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*" (New York: Simon and Schuster, 1989).

Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

MANAGEMENTUL CALITĂŢII TOTALE, FACTOR AL SCHIMBĂRII: STRATEGII PENTRU SECOLUL XXI

Irene Owens
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

Istoric

Multi au contribuit la ceea ce cunoaştem în prezent sub denumirea de Managementul Calităţii totale (Total Quality Management—TQM). În jurul anilor '30, Dr. W.A. Shewhart, de la Laboratoarele Bell, a fost unul dintre primii în Statele Unite care a pus în practică modalităţi de control pentru a măsura calitatea. Shewhart este considerat precursorul, dacă nu chiar inventatorul managementului calităţii totale. După cel de-al doilea război mondial, un statistician american, Dr. Edward J. Deming, a incercat insistent, dar fără succes, să pună in aplicare principiile TQM in Statele Unite. In Japonia insă, aceste principii au dat roade uimitoare in industria constructoare de maşini şi au condus la completa restructurare a economiei acestei ţări.

Mulţi sunt de părere că succesul lui Deming in Japonia nu se datorează atât teoriilor sale cât culturii şi modului de funcţionare a economiei japoneze din acea vreme. Cultura japoneză este caracterizată prin existenţa unei singure rase şi a unei singure limbi, ceea ce a uşurat punerea în practică a principiilor novatoare. In prezent, cea mai mare parte a societăţilor sunt mult mai complexe, inclusiv societatea japoneză. O altă explicaţie este că industria japoneză de bunuri de consum traversa o periodă dificilă după cel de-al doilea război mondial iar lucrătorii japonezi sunt foarte concentraţi asupra activităţii care constituie punctul central al existenţei lor. De asemenea, Japonia reprezintă o societate extrem de monolitică.

De la succesul lui Deming în economia japoneză, Statele Unite şi multe alte ţări au adoptat şi adaptat metodele managementului calităţii totale. Managementul calitatii totale este folosit în toate sectoarele de activitate – inclusiv de guvernul SUA – şi în toate categoriile de biblioteci (publice, academice şi specializate), în şcoli, în lumea afacerilor, pretutindeni în lume şi pe toate continentele, inclusiv Australia şi Europa.

Managementul calităţii totale vizează mai multe aspecte ale locului de munca şi are în componenţă mai multi factori:

1. Un accent deosebit se pune pe *calitate*, reprezentată in primul rând prin prestarea unei activităţi de bună calitate incă din primul moment în care se face operaţiunea respectivă. Aceasta va conduce ulterior la o mare economie de timp. Deming defineşte calitatea drept o formă de colaborare în cadrul unei instituţii, colaborare ce se bazează pe talentele şi capacităţile lucrătorilor şi ale

administratorilor (managerilor) care sunt interesaţi cu toţii de continua imbunătăţire a calităţii şi productivităţii la nivelul echipelor de lucru. Calitatea mai poate fi definită şi ca un sistem de a conduce instituţia in totalitatea ei către obţinerea de rezultate calitativ superioare prin eforturi colective. (Vezi: Anexa 1.).

2. Un accent deosebit pe *activitatea in echipă.*
3. Un accent deosebit pe *examinarea metodelor şi proceselor* prin care se prestează activităţile.
4. Consideră *fenomenul schimbării drept o forţă cu efect pozitiv.*
5. Acordă importanţă *actului conducerii* şi îl considera drept parte componentă al procesului managerial.

Pentru a înţelege managementul calităţii totale este necesar să înţelegem principiile lui Deming care sunt esenţiale şi pentru pătrunderea interpretării sale. Vom trece în revistă cele 14 principii de bază ale managementului calităţii totale, bazându-ne pe adaptările făcute de Mackey & Mackey special pentru activitatea de bibliotecă.

Cele 14 principii

1. ***Imbunătăţirea unui produs sau serviciu trebuie să constutuie un obiectiv permanent***

Prima caracteristică a acestui prim principiu este că biblioteca are, sau trebuie să aibă, *un document scris care să stipuleze scopul şi obiectivele sale.*

Acest document trebuie consultat in permanenţă pentru a verifica dacă biblioteca face într-adevăr ceea ce scrie în document. Exemplul pe care îl dă Deming pentru a ilustra importanţa acestui principiu este analogia între documentul care stipulează scopul şi obiectivele bibliotecii şi între Curtea Sup-remă şi Constituţia. El spune că Curtea Supremă nu ar lua niciodată o hotarâre fără a consulta Constituţia. Asadar, nici o bibliotecă nu trebuie să ia hotărâri fără a consulta documentul care stipulează scopul şi obiectivele sale. In acest prim principiu, Deming abordează şi faptul că multe biblioteci au tendinţa de a investi prea mult timp în aspecte legate de activitatea cotidiană. Biblioteca, spune el, este de fapt confruntată cu două categorii de probleme: cele de azi şi cele de mâine. Documentul ce stipuleaza scopul şi obiectivele bibliotecii trebuie să abordeze ambele categorii de factori.

2. ***Deschiderea către idei noi***

Cel mai important aspect al acestui punct este că intreaga organizaţie trebuie să aibă ca obiectiv realizarea *calităţii.* Acesta trebuie să fie mobilul activităţii oricărui lucrător din cadrul instituţiei. Markey & Markey folosesc exemplul intrebărilor de referinţă pentru a ilustra acest principiu. In momentul in care serviciul de referinţe ţine evidenţa numărului de întrebări la care a răspuns, fără a da nici o indicaţie asupra manierei în care s-a răspuns la întrebări – deci dacă s-a răspuns in mod corect şi satisfăcător – acest serviciu nu dă nici o informaţie în

legatură cu calitatea, ci doar referitor la cantitate. Deming oferă o soluţie care poate fi luată în considerare în momentul in care se evaluează eficienţa serviciului de referinţe, astfel incât bibliotecarul să-şi dea seama dacă s-a răspuns corect la intrebări. Se poate folosi o diagramă în vederea examinării acestui proces. (Vezi Anexa 2.). Pe lânga folosirea tehnicii prezentate în Anexa 2, managementul calităţii totale foloseşte şi alte modalitati de evaluare a calităţii activităţii dintr-o instituţie. Acestea includ diagrame pe care se inregistreaza diverse activităţi şi eficienţa cu care au fost rezolvate sarcinile.

3. ***Reducerea dependenţei faţă de controlul de ansamblu în vederea realizării calităţii***

Producerea de bunuri de consum reprezintă o activitate axată pe rezultatul final. Deming este de părere ca nu controlul asigură calitatea unui produs, ci imbunătăţirea procesului de fabricaţie. El are în vedere aspectele legate de calitate în fiecare etapă a realizării unui produs sau ale prestării unui serviciu. De pildă, bibliotecarul trebuie să depisteze în amănunt unde se produce o greşeală şi să caute apoi să remedieze procesul.

4. ***Renunţarea la practica de a alege în funcţie de preţul scăzut; reducerea la minimum a costului***

Probabil acesta este principiul cel mai greu acceptabil de multe instituţii. Şi nu din pricina că nu doresc să-l accepte, ci că reprezintă un domeniu asupra căruia unele instituţii au foarte puţin control. De multe ori bibliotecile trebuie să opereze conform unor reguli invechite, care le forţează să selecteze produse sau servicii în funcţie de costul acestora şi trebuie să se încadreze intr-un barem impus. Alegerea celui mai ieftin produs sau serviciu nu înseamnă calitate, ci cantitate. Una din recomandările făcute de Mackey & Mackey este că bibliotecarii trebuie să opteze pentru calitate. Recomandare se poate traduce in practică prin a pune câteva întrebări vânzătorilor şi editorilor. Bibliotecarul poate trimite vânzătorilor un chestionar cu o serie de întrebări, cum ar fi: Ce face compania dumneavoastră în vederea asigurării calitatii produselor sale? Care este maniera în care compania angajază programatorii? Cât investeşte compania dumneavoastra în cercetare şi dezvoltare?

5. ***Imbunătăţirea constantă şi continuă a produselor şi serviciilor***

După părerea lui Mackey & Mackey, acest concept reuneşte o serie de întrebări care i-ar putea ajuta pe bibliotecari să presteze servicii la un nivel calitativ superior. Aceste întrebări pot fi: Cum s-au schimbat nevoile beneficiarului serviciilor de bibliotecă faţă de anul trecut, sau faţă de trimestrul trecut? Cum m-am schimbat eu, ca bibliotecar, din punct de vedere profesional, pentru a putea răspunde eficient cerinţelor aflate în continuă schimbare ale beneficiarilor serviciilor pe care eu le prestez? Îmbunătăţirea reprezintă o schimbare, o mutaţie către o treaptă superioară? Oricand este loc pentru mai bine.

6. ***Instituirea pregătirii profesionale continue a salariaţilor***

Deming reliefează că pregătirea profesională nu se face numai prin organizarea de sesiuni de perfectionare pentru personal sau pentru utilizatori. Pregătirea profesionala trebuie organizată astfel încât angajatul să înveţe cum trebuie să presteze o activitate in mod optim in cadrul *culturii organizaţiei* din care face parte. Înţelegerea noii culturi organizaţionale reprezintă punctul de plecare, iar acesta începe cu explicarea misiunii şi obiectivelor instituţiei şi a documentului-regulament. Pe lângă aceasta, angajaţii trebuie să înţeleagă cum anume se integrează postul lor în "imaginea de ansamblu" a întregului sistem al bibliotecii. De asemenea, va fi necesară stabilirea de termene limită la care să se termine procesul de pregătire, de reciclare, cât şi mecanismele de evaluare a rezultatelor obţinute. Apoi se impun planuri care să vizeze corectarea aspectelor negative care au survenit.

7. ***Adoptarea şi instituirea capacităţii de a conduce organizaţia***

Conform teoriei lui Deming, cadrele de conducere dintr-o instituţie au capacitatea de a înţelege şi interpreta "imaginea de ansamblu" adică procesul în totalitatea lui. Această înţelegere vizează toate persoanele implicate în proces, de la vânzătorul de baze de date până la beneficiar. Liderul ştie cum să evalueze calitatea in fiecare stadiu al unui proces. Cadrele de conducere îi stimulează pe angajaţi să devină cei mai buni in funcţia pe care o prestează, iar aceasta determină componenta calitativă a procesului de producţie. De asemenea, cadrele de conducere ştiu cum să testeze ideile noi şi ştiu când să le pună in practică împreuna cu angajaţii. Deming a folosit Ciclul lui Shewhart, cunoscut in Japonia sub denumirea de Ciclul lui Deming, pentru a ajuta cadrele de conducere în acest proces:

a. Decide ce trebuie schimbat;
b. Adună date;
c. Observă efectele în timp;
d. Analizează rezultatele;
e. Pune in practica ce ai invăţat; repetă punctul a);
f. Repetă punctul b) s.a.m.d.

8. ***Eliminarea fricii***

Frica are efect distructiv atât pentru indivizi cât şi pentru instituţie. Când personalul dintr-o instituţie este marcat de frică, atunci se inregistrează un nivel ridicat de absenteism, productivitate scăzută, epuizare şi uneori boala fizică. Angajatii nu evoluează, nu-şi folosesc potenţialul şi nu comunică cu colegii şi nici cu conducerea. Deming consideră că eliminarea fricii este o responsabilitate ce revine conducerii, care trebuie să creeze un climat în care angajaţii sa pot discuta în mod deschis şi într-o atmosferă de încredere problemele cu care se confruntă. Dacă nu există frica, angajaţii devin mai productivi şi vor avea un sentiment de loialitate faţă de instituţia în care lucrează.

9. ***Desființarea barierelor dintre categoriile de angajați***

Deming consideră că există două categorii de bariere în instituții:

- bariere externe care există între instituție și furnizori sau beneficiari; și
- bariere interne care există între serviciile și departamentele din cadrul instituției.

Deming prezintă mai multe cauze care duc la existența barierelor. Printre acestea se numără: competiția, lipsa de comunicare, lipsa de constanță în urmărirea îndeplinirii unui obiectiv, lipsa de înțelegere a rolului fiecărui serviciu în cadrul întregii organizații, cât și diferențele de opinie în stabilirea priorităților.

Unul din efectele dăunatoare ale barierelor este că angajații vor lucra pentru a îndeplini obiective care nu se vor concorda niciodată. Aceasta crează ostilitate și competiție, adică aspecte ce nu vor favoriza dezvoltarea unui climat de prestare de servicii la înalt nivel calitativ. Cum se elimină barierele? Acest lucru se infăptuiește prin:

- stimularea fiecărui serviciu din organizație in vederea îndeplinirii sarcinilor ce ii revin conform documentului-regulament;
- subordonarea intereselor personale celor de grup.

Pentru a traduce in viată aceste obiective este necesar ca întregul personal să participe la reuniuni și să conlucreze in vederea evaluării activității instituției.

10. ***Eliminarea lozincilor***

Cu acest principiu Deming vrea să arate că numai "a da din gură" nu serveste nimănui. Cu lozinci nu se realizează un act de calitate. În continuare el adaugă că lozincile nu sunt îndreptate către cine trebuie de fapt să le audă. Ele sunt dedicate publicului in general, pe când ar trebui să se adreseze celor din interiorul instituției, anume, personalului.

11. ***Eliminarea datelor statistice pentru personal și eliminarea obiectivelor numerice pentru cadrele de conducere***

Ideea esențială din această afirmație constă in faptul că datele statistice nu prezintă calitatea. Deming enumeră în acest sens câteva categorii de date statistice specifice bibliotecilor:

- numărul de persoane necesare pentru așezarea la raft a 100 de volume pe oră;
- numărul de bibliotecari care trebuie să lucreze pentru "producerea" a trei bibliografii pe an;
- fiecare angajat temporar pentru activitatea de conversie retrospectivă trebuie să prelucreze 50 de cărți pe oră...etc.

Când acestea se aplică la managementul calității totale, atunci in loc de a raporta numărul de cărți ce trebuie puse la raft, se va avea in vedere "numărul de persoane necesare pentru rectificarea greșelilor din rafturile de care răspund în activitatea de așezare la raft". Este necesar nu numai ca cititorii să găsească cartea,

ci ei trebuie să o găsească la locul ei. Din nou, accentul se pune deci nu pe cantitate ci pe calitate, prin examinarea modalităţii in care se prestează un serviciu.

12. ***Inlăturarea cauzelor ce conduc la pierderea mândriei in activitatea prestată***

Aceasta se face in primul rând la angajare prin explicarea şi *descrierea postului* respectiv. Angajaţii trebuie să ştie ce sarcini şi responsabilităţi le revin. Întregul personal trebuie implicat în misiunea de ansamblu a instituţiei. Toţi trebuie să fie răspunzători de calitatea muncii prestate.

13. ***Incurajarea educaţiei şi a autoperfectionării pentru tot personalul***

O organizaţie poate atinge acest obiectiv prin pregătirea întregului personal în vederea înţelegerii principiilor legate de calitate. După aceasta urmează datele statistice. După ce pregătirea a avut loc la toate nivelele, aceasta trebuie considerată o activitate continua. Un alt aspect al procesului de pregatire permanentă este preconizarea faptului că vor exista momente când unii angajaţi care prestează un anumit tip de activitate trebuie să fie pregatiţi pentru o activitate la nivel superior. In viziunea lui Deming acest lucru reprezintă o modalitate de a recompensa pe lucrătorii cu rezultate bune, o modalitate de promovare şi de prevenire a fenomenului de plictiseală generat de executarea aceloraşi activităţi pe o perioadă prea îndelungată.

14. ***Luarea de măsuri pentru traducerea in viată a schimbării***

În cele din urmă, Deming subliniază faptul că pentru a obţine un salt calitativ, trebuie să se *actioneze.* Calitatea se obţine in momentul în care toate operaţiunile şi procesele specifice activităţii de bibliotecă se află sub control deplin. Nu se obţine un rezultat de calitate numai prin a spune oamenilor să lucreze mai bine şi prin stabilirea de parametrii la nivel superior, prin ameninţarea oamenilor că îşi vor pierde slujba.

Calitatea derivă din înţelegerea din partea fiecărui individ care lucrează într-o instituţie că trebuie să adopte şi să pună în aplicare filozofia axată pe continua imbunătăţire a calităţii. Această filozofie trebuie sa fie evidentă la nivelul întregii organizaţii, de la conducerea superioară până la toate serviciile prestate. Când apare acest fenomen, atunci putem afirma că *am creat o cultură* în care calitatea tuturor produselor — de la modul in care se răspunde la telefon, până la cel în care sunt aşezate cărţile pe raft, şi de la la pregătirea de noi programe, pâna la proiectarea de noi clădiri de biblioteca şi la modul în care se răspunde la întrebările de referinţă — este in continua imbunătăţire.

Şefii de serviciu trebuie să fie răspunzători pentru traducerea în viaţă a acestor principii în fiecare clipă şi trebuie să dovedească inclinaţia lor către schimbare şi dorinţa lor de a renunţa la obiceiurile şi stilurile vechi de lucru. În momentul în care aceste principii sunt puse in aplicare, bibliotecile îşi pot crea o cultură în care calitatea fiecarui serviciu prestat — de la răspunsul la întrebări de referinţă, la punerea la raft a cărţilor, până la realizarea de programe de amploare şi

la planificarea unui nou sediu — este o preocupare permanentă care se îmbunătăţeste continuu.

La ce foloseste managementul calităţii totale?

Gapen, Hampton şi Schmitt au pus întrebarea: La ce foloseşte managementul calităţii totale? Folosim managementul calităţii totale ca instrument de explorare a unor noi posibilităţi organizatorice şi administrative, pornind de la premiza că rezultatul final va conduce la restructurarea unor aspecte ale organizaţiei. Trebuie însă să pornim de la nişte realităţi. Autorii de mai sus susţin că "dacă un director nu observă că bibliotecile de cercetare se află la răscruce, sau dacă directorul crede că status quo-ul este acceptabil, atunci schimbarea nu are nici un sens. Nu există nici un motiv pentru a purcede la schimbare in afară de o curiozitate intelectuală". Revizuirea infrastructurii organizatorice trebuie să se facă numai atunci când se are in vedere o schimbare radicală.

Dacă, pe de altă parte, directorul consideră că materialele in format digital, împreună cu natura novatoare a noilor tehnologii, vor genera noi modele în maniera în care lumea invaţă, gândeşte, face cercetare, comunică, trăieşte şi interacţioneaza, atunci se va şi vedea nevoit ca in rolul său de lider şi de agent care generează schimbarea, să ia măsuri de planificare a înnoirii instituţiei sale. Nu trebuie să privim într-un viitor foarte indepărtat să înţelegem impactul Internet-ului, Intranet-ului şi chiar posibilitatea apariţiei unei a doua generaţii de Internet (Internet II) şi a altor forme noi de transfer al informaţiei şi al cunoştintelor. Si atunci vom ajunge la concluzia că datorită acestor noi tehnologii lumea s-a schimbat pentru totdeauna împreună cu viaţa şi cu activitatea noastră.

Ne obişnuim deci cu faptul că multe dintre principiile managementului calităţii totale au aplicabilitate la majoritatea tipurilor de activităţi specifice bibliotecilor care optează pentru aplicarea lui pe scară largă. Aceasta este concluzia la care a ajuns şi o mare bibliotecă din Ohio care a optat pentru managementul calităţii totale. Experienţa ei a arătat in primul rând faptul că ceea ce a contat cel mai mult pentru personal, a fost dovada că cineva se preocupa de statutul său şi că managementul calităţii totale dă cele mai bune rezultate atunci când în centrul preocupărilor institutiei se află cea mai importantă resursă a sa — resursele umane. Biblioteca viitorului poate exista numai cu bibliotecarii viitorului si cu profesioniştii în domeniul ştiinţei informării.

În al doilea rănd a contat faptul că biblioteca a analizat progresul pe care l-a realizat în satisfacerea nevoilor informaţionale ale utilizatorilor. Directorii trebuie să creeze un climat care să incurajeze angajaţii să-şi aducă contribuţia la acest obiectiv major. Aceasta se poate realiza prin programe de pregătire profesională într-un cadru organizat.

În cele din urmă, contextul, filosofia şi structura oferită de managementul calităţii totale dădeau personalului posibilitatea de a transforma o bibliotecă de cercetare într-un sistem informaţional deschis şi flexibil care să răspundă în mod eficient noilor cerinţe ale utilizatorilor.

Avantajele aplicării managementului calităţii totale într-o organizaţie

Literatura referitoare la managementul calităţii totale reliefează câteva din avantajele aplicării acestei metode. In primul rând şi în linii mari, avantajele sunt văzute în examinarea modalităţii în care instituţia prestează servicii şi în depistarea proceselor redundante (in cadrul serviciilor de circulaţie) şi în economia de bani şi efort uman. În majoritatea cazurilor, aceste rezultate au condus la transferarea personalui din serviciile unde nu este nevoie de un număr atât mare de cadre, către serviciile care necesită un număr sporit de personal, în special către serviciile care au contact direct cu beneficiarii.

În al doilea rând, examinarea proceselor menţionate scoate la iveală operaţiunile tradiţionale care însă se pot efectua într-o manieră modernă. În al treilea rănd, s-a ajuns – prin munca în echipă – la o satisfacţie profesională sporită, care a dus şi la satisfacţii la nivelul salariaţilor, beneficiarilor şi al organizatiei. Acestea s-au realizat prin delegarea puterii, ce a condus la o satisfacţie sporită în rândul salariaţilor şi implicit, la ridicarea calităţii serviciilor prestate.

Unii directori optează in favoarea managementului calităţii totale deoarece parcurgand literatura de specialitate s-au convins că aceasta reprezintă metoda modernă de conducere în bibliotecile de azi şi din viitor. Ce alte raţiuni ar mai exista în favoarea managementului calităţii totale? Unul dintre acestea ar fi faptul că atunci când instituţia este confruntată cu o schimbare radicală, metoda îmbrăţişată va fi managementul calităţii totale, sau cum ar spune studenţii noştri dupa ce parcurg literatura despre managementul calităţii totale: "Când esti pus la zid şi nu ai încotro te indrepta, atunci pui in aplicare managementul calităţii totale!"

Concluzie

Ultimul principiu al managementului calităţii totale prevede că pentru a presta servicii de calitate trebuie luate măsuri efective. Dar, de unde să începem? Dat fiind faptul că managementul calităţii totale se bazează pe calitate, pe satisfacerea consumatorului, pe delegarea puterii şi consideră că "schimbarea este un factor pozitiv", susţine că în introducerea managementului calităţii totale—sau a unora dintre aspectele sale—trebuie să pornească de la profunda cunoaştere a instituţiei.

Mullen sugerează că implementarea managementului calităţii totale trebuie să înceapă cu:

1. formarea unei echipe de lucru;
2. depistarea unui aspect critic;
3. implicarea utilizatorilor pentru a obţine colaborarea lor;
4. definirea calităţii; şi
5. identificrea punctelor slabe legate de aspectul critic.

Urmează apoi stabilirea metodelor de abordare şi a obiectivelor. Pasul următor este stabilirea etapelor, schiţarea procesului şi redactarea unui program de lucru sub formă de diagramă. Echipa va determina elementele inutile sau redundante numai după parcurgerea primei etape.

De indată ce totul este aşternut pe hârtie, se investighează cauza problemei. Se culeg apoi date suplimentare pentru a verifica dacă aceea/acelea este/sunt într-adevăr chestiunea majoră. Datele sunt analizate folosind metodele managementului calităţii totale, care includ histogramele, graficele Pareto, diagramele şi alte procedee statistice.

Acest procedeu oferă echipei de lucru posibilitatea de a analiza în profunzime toate aspectele problemei şi să nu ajungă la concluzii pripite care ar putea nesocoti nevoile beneficiarilor sau ar putea acorda prioritate nevoilor instituţiei faţă de necesităţile beneficiarilor. Se ajunge astfel la o soluţie care se şi pune în aplicare. Se urmăresc în permanenţă rezultatele pentru a asigura imposibilitatea reapariţiei problemei în cauză. În acelaşi timp se analizează şi alte posibilităţi de imbunătăţire a soluţiei găsite.

In cele din urma, managementul calităţii totale pretinde ca atât echipa, cât şi instituţia să fie decise să:

1. asigure imbunătăţirea calităţii; şi
2. manifeste răbdare.

Metoda managementului calităţii totale poate necesita câteva luni, un an, un an şi jumătate şi, în unele cazuri, între trei şi cinci ani până ce rezultatele ei devin vizibile. Satisfacţia este însă deosebită şi merită osteneala!

Notă bibliografică

Materialul pentru această prelegere se bazează pe notele de la cursul de management care se predă la Universitatea Texas din Austin. Alte surse de bază sunt:

D. Gapen; Kaye Hampton si Sharon Schmitt. "TQM: The Director's Perspective" [Managementul calităţii totale: Perspectiva directorului], *Journal of Library Administration*, v. 18, nr. 1-2 (1993): 15-28.

Susan Jurow si Susan B. Barnard, ed. *Integrating Total Quality Management in a Library Setting* [Integrarea managementului calităţii totale in contextul bibliotecii]. New York: Haworth Press, 1993.

Mackey & Mackey, "Think Quality: The Deming Approach Does Work in Libraries" ["Gândiţi calitativ: teoriile lui Deming au aplicabilitate în biblioteci"], *Library Journal*, Mai (1992): 59-61.

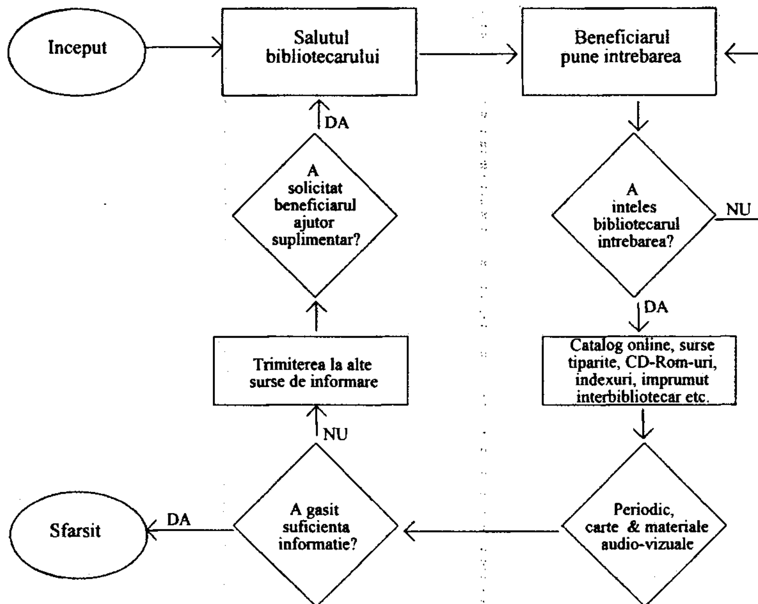
Janet A. Mullen. "Total Quality Management: A Mindset and Method to Stimulate Change" [Managementul calităţii totale: Stare de spirit şi metoda pentru a stimula schimbarea], *Journal of Library Administration*, v. 18, nr. 3-4 (1993): 91-103.

Anexa 1

Ce este calitatea?

ESTE	NU ESTE
• O schimbare culturală	• Un remediu cu acţiune rapidă
• O responsabilitate a conducerii superioare	• O responsabilitate pusă pe umerii subalternilor
• O manieră sistematic de imbunatăţire	• Un nou program experimental
• O manieră de a aborda/identifica/rezolva probleme	• O reacţie la rezolvarea problemelor spinoase

Anexa 2



Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

NOUL MANAGER ŞI LIDERUL[1]

Brooke E. Sheldon,
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Bună dimineaţa! Îmi face mare plăcere să fiu din nou în România, la Cluj, în mijlocul atâtor prieteni mai noi sau mai vechi. În dimineaţa aceasta mi-am propus să realizăm împreună câteva lucruri:

1) Să vă implic în mod activ în acest seminar;
2) Să discutăm despre câteva dintre noile orientări în domeniul managementului şi conducerii;
3) Să demonstrăm că există în fiecare dintre noi un lider în stare latentă; şi
4) Să vă ajut: a) să vă elaboraţi propriul plan de conducere şi
b) să dezvoltaţi un plan de acţiune pentru biblioteca d-voastră.

S-a întâmplat la o întrunire a eminenţelor cenuşii ale unor renumite companii multinaţionale...că într-o sală de festivităţi din Singapore, liderul companiei British Oil se pregătea să dezvăluie managerilor veniţi din 37 de ţări ce anume îi trebuie unei firme pentru a cunoaşte succesul. Publicul din sală fremăta, anticipând obişnuita înşiruire de sfaturi logice dar banale, de clişee despre predilecţia pentru acţiune şi despre punerea oamenilor în prim-plan. Vorbitorul însă a spus doar atât: "Inteligenţă, aveţi nevoie de inteligenţă". Apoi s-a aşezat înapoi pe scaunul său... "Cât de suprinzător! Cât de reconfortant! Cât de oportun!" este de părere Rosabeth Kanter în ultima sa carte "Frontiers of Management". Indiferent de ceea ce se va spune aici astăzi şi de-a lungul seminarului trebuie să ţinem minte un lucru şi anume că inteligenţa, fie că o considerăm un dar al lui Dumnezeu sau o moştenire genetică, este o condiţie obligatorie pentru un bun manager şi un bun lider. Aşadar, premisa de la care pornim atunci când discutăm despre strategiile de adoptat pentru a fi manageri şi lideri de calitate este cea conform căreia această condiţie a fost îndeplinită...

În momentul în care le cerem oamenilor să aibă asemenea relaţii între ei, să facă lucrurile în acest fel şi, în fond, să destrame vechile relaţii ierarhice pe măsura redefinirii organizaţiilor noastre şi inventării de noi modalităţi de lucru, abilităţile intelectuale şi creativitatea devin probabil trăsăturile cele mai importante... iar gândirea de ansamblu se dovedeşte superioară "divizării informaţiei şi experienţei în categorii separate care nu se întrepătrund niciodată" (Kanter). Kanter o citează aici pe Ellen Langer, psiholog la Harvard ca şi ea, cea care a inventat termenul de "mindfulness" (înţelepciune) prin care defineşte

[1] Editorii au păstrat stilul şi structura expozitivă şi colocvială a lucrării.

"abilitatea unor oameni de a lua decizii conştiente, de a fi atenţi la esenţa şi partea latentă a lucrurilor mai degrabă decât să fie orbiţi şi inhibaţi de categoria din care aceste lucruri fac parte". Mai este numită şi "gândire integratoare" cercetătorii "asociind-o cu inovaţiile organizaţionale de tip major, cu crea-tivitatea personală şi chiar cu longevitatea". (Kanter,1997)

Inovaţia (în cadrul organizaţiilor) se naşte din colaborarea diferitelor sşgmente ale organizaţiei - în cazul nostru ale bibliotecii... Aşa cum spune Kanter, cu cât sunt mai rigide "graniţele" dintre departamentele unei organizaţii, cu atât sunt mai mici şansele ca oamenii să se aventureze dincolo de domeniul lor pentru a încerca ceva nou...

Aşadar, astăzi aş dori să subliniez următoarele:

1) În depăşirea rolului de manager şi în asumarea celui de lider (indiferent de locul ocupat în diagrama bibliotecii, director general sau simplu bibliotecar la serviciul de comunicare a documentelor) pentru a realiza schimbarea şi progresul organizaţiei, propria noastră experienţă va juca un rol esenţial. Capacitatea noastră intelectuală va fi aceea care ne va ajuta, pe fiecare dintre noi, să selectăm din soluţiile existente pe cele care ni se par relevante pentru propria situaţie şi, odată întorşi la locul de muncă, inteligenţa şi motivaţia noastră vor fi acelea care ne vor permite să privim situaţia dintr-o nouă perspectivă şi să încercăm aplicarea câtorva dintre soluţiile despre care am luat cunoştinţă şi care ni s-au părut pertinente.

Înainte însă de a trece mai departe, vă invit să facem un exerciţiu care pune accentul pe aportul d-voastră la îndeplinirea obiectivului general de perfecţionare a bibliotecii în care lucraţi şi vă poate ajuta să vă elaboraţi propriul plan de conducere. (vezi: **Anexa nr.1**)

REALIZĂRI

1) Care sunt, din punctul d-voastră de vedere, realizările profesionale cele mai valoroase din cariera d-voastră?
2) Care au fost obiectivele d-voastră iniţiale?
3) În ce fel a valorificat biblioteca (sau organizaţia) munca d-voastră?
4) Cum puteţi folosi aptitudinile de care aţi dat dovadă până acum în activitatea d-voastră viitoare?

DISCUŢIE (în grupuri mici iar apoi cu toţii) axată pe:

Valoarea succeselor din trecut şi cât de edificatoare sunt acestea pentru schimbarea (în bine) a organizaţiei.

(Concluzie):

Aşadar realizările fiecăruia dintre noi consolidează activitatea bibliotecii (organizaţiei).

Vă propun acum să încercaţi un exerciţiu individual... să vă gândiţi la un lucru... Gândiţi-vă la cel mai bun şef pe care l-aţi avut vreodată... acesta avea probabil

multe trăsături deosebite dar încercați săvăopriți doar la una singură (sau două), să-l (să o) descrieți într-un singur cuvânt...

PAUZĂ LUNGĂ

Acum vom trece pe la fiecare şi vom enumera aceste trăsături...

DISCUȚIE

Ce au toate acestea în comun?

PAUZĂ

DISCUȚIE

Se poate spune că nu-i nimic supranatural în a fi un şef foarte bun... Trăsăturile pe care le-ați enumerat sunt trăsături pe care fiecare dintre noi le avem într-o măsură sau alta. Cu toții avem aptitudini de conducere. Important este să ne dezvoltăm aceste calități cu care fiecare dintre noi am fost binecuvântați. Cred că putem deja să mergem mai departe, aşa că am să vă rog acum să vă gândiți la cel mai rău şef pe care l-ați avut... şi, din nou, încercați să găsiți o trăsătură (sau două) care să-l (să o) caracterizeze...

PAUZĂ

În regulă, îmi puteți da câteva exemple ale unor astfel de trăsături? Poruncitor? rău ? etc.

DISCUȚIE

Cred că este clar deja faptul că, pe măsură ce ne exersăm şi ne întărim aptitudinile de "cel mai bun şef", conştientizându-ne totodată impulsiunile de a fi "cel mai rău şef", putem să începem punerea în practică a acelui tip de comportament care se va dovedi plin de succes la locul de muncă...

Odată ajunşi în acest stadiu, vă veți gândi, probabil: da, mă consider un manager destul de bun - cum aş putea însă să îmi perfecționez aptitudinile manageriale şi să devin mai mult un lider..?
Ei bine, există numeroase căi pentru a reuşi acest lucru, mai multe decât ne putem permite să discutăm în dimineața aceasta. Am să vă prezint totuşi câteva dintre acestea, cele mai multe fiind bazate pe viziunea pe care o au teoreticienii de astăzi ai managementului despre schimbarea modelului organizațional.
Mă voi opri în continuare asupra a două curente manageriale: cel al organizațiilor centrate pe informare şi cel al organizațiilor influențate de către utilizatori.

1) Primul dintre aceste curente noi are la bază orientarea managementului organizațiilor noastre, fie că sunt non-profit (ca bibliotecile) sau au ca scop realizarea de profit, către informare. Pentru a putea munci eficient cu colegii, indiferent la ce nivel se află aceştia în ierarhia organizației (de la funcționar la director), este nevoie să răspândim şi să folosim în comun informații. Principala d-voastră misiune, ca bun lider şi manager, este de a vă împărtăşi planurile şi strategiile cu toți cei din organizație. Căutați să aflați părerile şi sugestiile lor. Cu câțiva ani în urmă exista tendința de a crede că informația trebuie oferită doar celor care "au nevoie să ştie"- astăzi însă toată lumea are nevoie să ştie!

DISCUȚIE

2) Noi, bibliotecarii, am spus întotdeauna că suntem interesați de părerea utilizatorilor sau cititorilor noştri. Am fost tentați să credem că activitatea noastră este orientată către utilizatori doar prin simplul fapt că îi întrebam din când în când ce cred despre serviciile noastre. Teoriile recente de management şi marketing sugerează însă că prioritățile în ceea ce priveşte serviciile noastre trebuie stabilite de către utilizatori. Unele biblioteci au dificultăți în luarea în serios a dorințele cititorilor, dar acest lucru trebuie făcut, şi făcându-l trebuie să realizăm că cititorii nu reprezintă doar nişte cifre abstracte într-o statistică, ci persoane a căror experiență în contactul cu serviciile noastre trebuie să o înțelegem. Discutând cu cititorii noştri vom putea găsi soluții noi şi mai bune la problemele bibliotecii. Obişnuiți cititorii să vă vorbească despre cerințele lor.

Avem tendința de a ne organiza bibliotecile conform unor criterii manageriale ce țin mai degrabă de nevoile noastre interne; va trebui să punem pe prim plan nevoile cititorilor. Cunoaşteți, în calitate de manageri de biblioteci, exemple de decizii luate mai degrabă în sensul protejării comodităților noastre decât în cel al satisfacerii utilizatorilor noştri ? Cum ne putem concentra mai mult activitatea asupra cititorilor? Cum se explică faptul că, deseori, regulamentele şi politicile bibliotecilor noastre frânează entuziasmul unui angajat care ar fi dispus să facă ceva în plus pentru un cititor.

DISCUȚIE ŞI REZUMAT

Cum putem ajuta angajații să se ataşeze de munca lor? Există cinci modalități noi (sau relativ noi) de lucru, folosite în curentele manageriale despre care am vorbit.

1) Oamenii trebuie ajutați să creadă în importanța muncii lor, să fie mândri de ceea ce fac. Kanter subliniază faptul că mândria cuiva pentru ceea ce face este de multe ori o sursă de motivație mai mare decât o posibilă promovare. După cum unii dintre d-voastră ştiu, în urmă cu câțiva ani am intervievat câțiva bibliotecari de primă importanță şi am constatat că o sursă importantă a puterii şi

succesului acestora este convingerea fermă că ceea ce fac este important. Erau pasionaţi de ceea ce făceau. Unul dintre ei mi-a spus: " N-a existat o singură zi în cariera mea în care această meserie să nu îmi ofere mai multe cunoştinţe decât am investit eu în ea - ceea ce facem este foarte, foarte important!" Aceşti bibliotecari au succes deoarece sunt capabili să împărtăşească entuziasmul lor celor care lucrează pentru ei şi împreună cu ei, având totodată şi idei clare de acţiune pe care ştiu de asemenea să le facă cunoscute.

2) Controlul programului: în noul stil managerial, angajatul este cel care se ocupă de propriul său program de acţiune. El are astfel un control mai mare asupra ansamblului activităţilor pe care le desfăşoară. Kanter este de părere că "Timpul acordat de lideri subordonaţilor pentru a se ocupa de proiecte speciale, accentul pus pe rezultate şi nu pe metode, delegarea activităţii şi şi a discuţiilor despre felul în care trebuie făcut un lucru, sunt tot atâtea ocazii favorabile oferite subordonaţilor pentru a-şi demonstra valoarea."

3) Întorcându-ne la organizaţiile centrate pe informare, posibilitatea de a deprinde noi aptitudini reprezintă un foarte puternic element motivator - în condiţiile în care folosim tot mai mult tehnologia de vârf în biblioteci trebuie să asigurăm subordonaţilor noştri şansa de a deveni experţi în domeniile lor de interes. Nu trebuie să ne rezumăm însă la perfecţionarea aptitudinilor. Personalul bibliotecii trebuie de asemenea ajutat să facă faţă schimbării, să înveţe cum să conducă proiecte, să-şi dezvolte aptitudinile de comunicare interpersonală, ş.a.m.d.

4) Reputaţia. Ca buni manageri trebuie să producem "vedete" prin recunoaşterea publică a celor care lucrează bine şi să-i ajutăm pe cei care merită să avanseze în carieră (chiar dacă nu-i putem promova, laudele noastre îi pot aduce o ofertă de slujbă din afara organizaţiei).

5) Încurajaţi oamenii să aibă propriile lor proiecte, oferiţi-le credit chiar în exces - un lucru pe care l-am spus de-a lungul anilor studenţilor şi discipolilor mei este că "Valoarea puterii stă tocmai în capacitatea de a o împărţi cu alţii".

Cu alte cuvinte, vechile structuri ierarhice, în care fiecare (cu excepţia directorului) are o arie restrânsă de control, tind să dispară, şefii de departamente învaţă să-şi lărgească perspectivele dincolo de vechea lor arie de responsabilităţi pentru a rezolva probleme cu ajutorul unor echipe formate din oameni provenind de la departamente diferite. Acest mod de abordare a problemelor implică o foarte bună comunicare şi colaborare a segmentelor organizaţiei.

"Astfel, poziţia şi titlul oficial sunt factori de mai mică importanţă în asigurarea succesului comparativ cu aptitudinile, sensibilitatea şi ştiinţa de a mobiliza şi de a motiva oamenii pentru ca aceştia să lucreze la capacitatea lor maximă." (Kanter, p. 55)

Cu doi ani în urmă când am venit la Cluj, am adus cu mine un tabel pentru a vă arăta diferenţele dintre un manager şi un lider. Am adus din nou acel tabel astăzi, dar numai pentru a demonstra că, în condiţiile noilor modele de organizaţii, aceste diferenţe nu mai sunt atât de edificatoare. (Vezi: **Anexa nr.2**)

Leader/Manager Chart. **Rosabeth Moss Kanter**. *On the Frontiers of Management.* Cambridge: Harvard Business Review, 1997.

Anexa 1

Realizările mele

1) Care sunt, din punctul d-voastră de vedere, realizările profesionale cele mai valoroase din cariera d-voastră?

2) Care au fost obiectivele d-voastră inițiale?

3) În ce fel a valorificat biblioteca (sau organizația) munca d-voastră?

4) Cum puteți folosi aptitudinile de care ați dat dovadă până acum în activitatea d-voastră iitoare?

Care este stilul d-voastră personal de conducere?

Iată acum și câteva dintre regulile conducerii așa cum apar ele în *Leadership Secrets of Attila the Hun (*Roberts*)* (Secretele conducerii lui Attila Hunul).

"Căpeteniile nu trebuie să se favorizeze pe ei înșiși atunci când sunt provizii puține."

"Fii abordabil; ascultă atât veștile bune cât și pe cele rele despre hunii tăi. Altfel, vei genera motive de nemulțumire."

"Trebuie să recunoști și să accepți că măreția ta se datorează extremelor personalității tale – acestea te pot face subiectul satirelor dar și legendelor."

Una dintre cele mai importante calități personal/organizatorice a unui lider și manager este capacitatea de a planifica - de a-și face un plan personal, de a atrage subordonații și colegii în planificarea pentru viitor și, lucrul cel mai important, de a-i orienta către viitor.

În timpul rămas, haideți să mai facem două exerciții care ne pot ajuta să privim dincolo de problemele noastre curente.

- Primul exercițiu este un plan personal. Nu este nevoie să-l împărtășiți nimănui.
- Al doilea este un plan de acțiune pentru organizație. Vezi: **Anexa nr.3**

Planul meu de conducere

Concentrați-vă asupra slujbei și carierei d-voastră ... Gândiți-vă la o perspectivă pe termen lung.

A. Specificați în scris un țel de atins. Peste cinci ani, voi fi:
(Exprimați-vă emoția; angajamentul. Textul să fie scurt dar complet, clar și însuflețit.)

B. Notați patru sau cinci obiective pe care trebuie să le îndepliniți pentru a vă atinge țelul:

1.
2.
3.
4.
5.

Anexa 2

Managerul...	**Liderul...**
Administrează	Inovează
Este o copie	Este un original
Menţine	Dezvoltă
Se concentrează asupra sistemelor şi structurilor	Se concentrează asupra oamenilor
Se bazează pe control	Inspiră încredere
Are o viziune pe termen scurt	Are o perspectivă pe termen lung
Întreabă cum şi unde	Întreabă ce şi de ce
Are privirea aţintită asupra viitorului apropiat	Are privirea aţintită asupra viitorului îndepărtat
Imită	Încearcă lucruri originale
Acceptă status quo-ul	Pune la încercare status quo-ul
Este soldatul de tip clasic	Se reprezintă pe sine cu personalitatea sa
Face lucrurile cum se cuvine	**Face ceea ce se cuvine**

Adaptare după **Bennis, Warren**. *On Becoming a Leader* [Cum să devii lider]. Reading, Massachusets: Addison-Wesley, 1989.

Anexa nr.3

Dezvoltarea unui plan de acţiune pentru organizaţie: tabel

Obiectivele pe care organizaţia trebuie să le îndeplinească în următorul an (de ex. până în august, 2000)

1.
2.
3.

Acţiunile pe care eu şi personalul meu trebuie să le întreprindem

Pentru obiectivul nr.1

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr.2

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr. 3

1.
2.
3.

Dificultăţile întâlnite la fiecare acţiune

Pentru obiectivul nr.1

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr. 2

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr.3

1.
2.
3.

Resursele ce pot ajuta la buna îndeplinire a acțiunilor

Pentru obiectivul nr.1

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr.2

1.
2.
3.

Pentru obiectivul nr.3

1.
2.
3.

Traducere:
Emil Tudor, Biblioteca Centrală Universitară,București

RECRUTAREA, INSTRUIREA ŞI PERFECŢIONAREA PERSONALULUI

Barbara B. Moran
School of Information and Library Science
University of North Carolina at Chapel Hill

Dintre toate sarcinile care revin managementului de bibliotecă, cele care se referă la anagajaţi sunt dintre cele mai importante, pentru că aproape totul într-o instituţie depinde de calitatea oamenilor care lucrează în cadrul ei.

O bibliotecă poate dispune de o colecţie extraordinară de materiale tipărite şi pe suport electronic, poate avea acces la nenumărate resurse on-line, poate fi utilată cu unul dintre cele mai moderne sisteme de automatizare, se poate bucura de un generos sprijin financiar, îşi poate avea sediul într-o clădire spaţioasă şi bine amplasată, dar dacă personalul nu este bine instruit şi competent, utilizatorii nu vor fi serviţi în mod eficient.

Astfel, în biblioteci, ca şi în oricare alt tip de organizaţie, unul dintre rolurile cele mai critice ale managerului este acela de a asigura angajarea unor persoane potrivite şi instruirea acestora, astfel încât ele să poata îndeplini funcţiile organizaţiei.

Deşi funcţionarea bibliotecilor moderne se bazează în mod covârşitor pe sisteme computerizate, chiar şi în mediile cu grad avansat de informatizare-automatizare, oamenii sunt aceia care trebuie să coordoneze şi să controleze funcţiile automatizate.

Bibliotecile din Statele Unite sunt puternic automatizate, solicitând totuşi depunerea unei activităţi intense. În biblioteca universitară tipică, ceva mai mult de jumatate din buget (51,78%) este alocat salariilor. În bibliotecile publice acest procent este şi mai mare (peste 65%).

Deoarece o parte atât de însemnată din bugetul unei biblioteci este cheltuit pe personal, este exterm de important ca pentru fiecare post vacant să fie alese persoanele cele mai bine calificate, şi acestea să beneficieze de suficientă instruire şi activtăţi de perfecţionare pentru a-şi putea desfăşura activitatea cu succes.

Recrutarea, selectionarea instruirea şi dezvoltarea în continuare a salariaţilor sunt activităţi care fac parte dintr-o funcţie managerială mai largă, numită "management de personal", un termen înlocuit în ultimii ani de "managementul resurselor umane".

Deşi cele două expresii se mai utilizează câteodată ca sinonime, se preferă totuşi "managementul resurselor umane" subliniind astfel rolul crescând al anagajatilor la locul de muncă modern. Angajaţii nu mai sunt priviţi doar un capitol de "costuri" sau "cheltuieli" ale organizaţiei; ci ei reprezintă "resurse", la fel cum bugetul şi dotarea fizică sunt şi ele resurse.

Toate resursele sunt importante, dar se recunoaşte pe o scară tot mai largă faptul, că a avea resurse umane bune este cel mai important atu al unei organizaţii. Unele biblioteci mari din Statele Unite au directori ai departamentului de resurse umane, sau ai departamentului de personal, care se ocupă numai de funcţiunile legate de resursele umane.

Cele mai multe biblioteci sunt totuşi prea mici pentru a avea un specialist permanent pentru problemele de resurse umane sau de personal. Aici directorul se ocupă de toate funcţiile legate de resurse umane din întreaga organizaţie. În toate bibliotecile tot personalul de conducere, de la directori în jos la şefii de birouri, compartimente şi colective se implică în recrutarea, selecţionarea şi instruirea anagajaţilor.

Tipuri de personal de recrutat

Înainte de a recruta şi anagaja, organizaţia trebuie să decidă asupra tipurilor de posturi care trebuie ocupate. În Statele Unite personalul celor mai multe dintre biblioteci se compune dintr-o diversitate de angajaţi, având nivele diferite de studii şi răspundere. Bibliotecarii profesionişti reprezintă aproape întotdeauna cel mai putin numeros grup de anagajaţi ai bibliotecii.

În Statele Unite bibliotecarii sunt consideraţi a fi "profesionişti", dacă au cel puţin o diplomă de "Master's" în Biblioteconomie şi Ştiinta Informării, acordată de către una din Facultăţile de Biblioteconomie şi Ştiinta Informării acreditate de ALA, Asociaţia Bibliotecilor Americane. Aceste programe de studii de specialitate necesită cursuri între 36 şi 48 ore pentru a obţine diploma de Master's în Biblioteconomie şi Ştiinta Informării. În plus, unii dintre profesionişti au un al doilea Master's sau un doctorat într-un anumit domeniu de specialitate.

Personalul profesionist îndeplineşte sarcinile predominant intelectuale şi nu cele de rutină, adică acele sarcini care necesită "pregătire şi studii, care permit identificarea nevoilor bibliotecii, analiza problemelor, formularea obiectivelor, elaborarea de soluţii originale şi creative prin intergrarea teoriei şi practicii, precum şi proiectarea, organizarea, comunicarea şi implementarea cu succes de programe de sprijinire a utilizatorilor, materialelor şi serviciilor bibliotecii."

Bibliotecarii profesionişti au posturi de conducere, îndrumând activitatea întregii organizatii, precum şi a diverselor compartimente şi subunităţi. Ei dispun de asemenea de cunoştinţele necesare satisfacerii nevoilor de informare ale utilizatorilor bibliotecii. Personalul auxiliar constă din lucrători cu o gamă largă de calificări, de la paraprofesional la funcţionăresc.

Personalul auxiliar reprezintă de regulă cel mai numeros grup de angajaţi cu normă întreagă ai bibliotecii, iar activităţile acestora acoperă o gamă largă de sarcini esenţiale, inclusiv cele referitoare la introducerea, codificarea şi verificarea de date bibliografice; conservarea colecţiilor de cărti; comenzi; împrumut; reclamarea de periodice; alcătuire de dosare; catalogare de rutină (copy cataloguing).

Operaţiunile de rutină din cele mai multe sectoare sunt de regulă îndeplinite de personalul auxiliar. Nivelul de studii al acestor lucrători variază mult

de la un caz la altul. Unii pot fi doar absolvenţi de liceu (diplomă de bacalaureat), dar mulţi au o diplomă universitară (studii de scurtă durată), iar unii au chiar o diplomă universitară de diverse specializări. Şi, deoarece bibliotecile au devenit dependente de tehnologia informatică, ele au nevoie atât de bibliotecari, cât şi de personal auxiliar cu cunoştinţe solide de calculatoare/informatizare.

Multe biblioteci şi centre de informare au angajat specialişti care se ocupă în mod expres de automatizare, de exemplu manageri ai reţelei locale de calculatoare a bibliotecii. Aceşti specialişti în calculatoare sunt uneori bibliotecari profesionişti, dar de multe ori ei nu au diplomă în biblioteconomie. De regulă bibliotecile lucrează cu un număr mare de anagajaţi cu normă parţială. Angajaţii cu normă parţială, cum ar fi studenţii în bibliotecile universitare îndeplinesc sarcini uşor de învăţat, repetitive, cum ar fi regăsirea de documente în depozit sau aşezarea la raft a documentelor restituite.

Deoarece de regulă aceşti anagajaţi lucrează numai pe o durată limitată de timp, ei necesită multă instruire şi îndrumare, direct proporţională cu numărul de ore lucrate. După cum am menţionat mai sus, bibliotecile sunt organizaţii cu activitate intensă, şi tradiţional, cea mai mare parte a bugetului se cheltuieşte pe personal. Multe biblioteci se confruntă actualmente cu bugete staţionare sau în scădere, în timp ce costurile automatizării bibliotecii şi ale materialelor de achiziţionat cresc rapid.

O serie de biblioteci au încercat să reducă numărul de personal pentru a reduce rubrica de "resurse umane" din cheltuieli şi pentru a-şi îmbunătăţi astfel productivitatea. Multe biblioteci şi centre de informare se bazează tot mai mult pe lucrători cu normă parţială, încercând astfel să-şi mărească flexibilitatea şi să economisească bani.

Alte biblioteci şi centre de informare angajează pe bază de contracte de prestări temporare de servicii portari sau personal de întreţinere (curăţenie). Alte biblioteci au eliminat anumite funcţiuni, inclusiv unele de bază cum ar fi catalogarea, plătind pentru serviciile sau bunurile respective unor agenţii externe.

Când a început automatizarea în biblioteci, s-a prognozat drept consecinţă reducerea numărului de personal. Acest lucru nu s-a confirmat. În prezent se poate spune că automatizarea a modificat mai degrabă natura posturilor în bibliotecă, decât a redus numărul de oameni necesar pentru a presta servicii eficiente.

În multe cazuri introducerea automatizării-informatizării a dus la creşterea cererii de servicii oferite de biblioteci şi centre de informare şi la nevoia de a angaja personal suplimentar pentru a putea satisface aceste cereri.

Recrutare şi angajare

Recrutarea implică identificarea şi atragerea unui grup de candidaţi, din care se poate alege cel mai bun pentru un anumit post vacant. În Statele Unite aproape fiecare post ce devine vacant într-o bibliotecă, se publică. A existat o vreme când posturile erau ocupate din rândul cunoştinţelor sau chiar pe bază de nepotism, însă aceste practici au dispărut într-o mare măsura din procesul de angajare in biblioteci, şi aceasta din două motive.

Primul constă în reglementările guvernului SUA care au decretat ilegală nepublicarea posturilor vacante şi anagajarea pe bază de "merit". Al doilea motiv constă în faptul că patronii s-au convins că pot obţine personal mult mai bun prin publicarea extensivă a posturilor, angajând persoana cea mai calificată.

Recrutarea de personal auxiliar şi de bibliotecari profesionişti se abordează în mod diferit. În SUA cele mai multe posturi de personal auxiliar sunt ocupate cu persoane de pe piaţa locală a muncii. Posturile se publică doar pe plan local, iar aproape toate sunt ocupate de personal care locuieşte deja în zonă.

Pe de altă parte este uzual ca bibliotecari profesionişti să accepte posturi aflate la mare distanţă. Din acest motiv aproape toate bibliotecile recrutează bibliotecari profesionişti la scara naţională a pieţei forţei de muncă. În aceste cazuri posturile se publică în periodice de circulaţie naţională, cum ar fi *American Libraries, Library Journal, The Chronicle of Higher Education,* pentru a atrage un număr mare de candidaţi bine calificaţi.

Internetul schimbă şi modul în care sunt publicate posturile vacante. Anumite secţiuni ale multor ziare şi publicaţii specializate sunt disponiblie pe pagini web, cum ar fi de exemplu secţiunea "servicii" a publicaţiei *The Chronicle of Higher Education,* care poate fi cititită la adresa:

http://www.chronicle.merit.edu/.ads/.links.html.

Există şi situri specializate în publicarea de oferte de serviciu, unde cei care caută de lucru pot găsi oferte ordonate după categorii.

Unele organizaţii, inclusiv bibliotecile, îşi publică posturile vacante în propriile pagini (situri) de web. Multe biblioteci publică posturile pe servere specifice care furnizaeză liste specializate (list-servers), care sunt accesate de persoanele care sunt calificate în domeniu şi interesate în posturile respective.

Publicarea posturilor prin intermediul *Internetului* este avantajoasă atât pentru organizaţia care are posturi vacante, cât şi pentru cei care caută de lucru, pentru că astfel informaţia despre locurile vacante ajunge şi la persoane care de regulă nu citesc presa tiparită, mai ales dacă publicarea s-ar face într-un periodic de circulaţie regională, pe care cel în cautare de loc de muncă nu-l citeşte de obicei.De regulă şi costurile publicării sunt mai reduse.

Candidaţii la un post provin de multe ori din rândurile salariaţilor organizaţiei respective, care doresc schimbarea locului de muncă sau să fie promovaţi, precum şi candidaţi din afara organizaţiei. Recrutarea de personal pe plan intern cât şi extern prezintă atât avantaje cât şi dezavantaje.

Primul avantaj al recrutării de candidaţi externi constă în faptul că permite alegerea dintr-o plajă mai largă de posibile valori profesionale şi talente. Al doilea avantaj este acela că anagajaţii noi vin cu percepţii şi perspective noi pentru organizaţie. Dezavantajul major se referă mai ales la timpul mai lung pe care-l necesită ocuparea unui post cu un candidat extern şi este mai costisitoare decât redistribuirea unui candidat intern.

De asemenea, durează mai mult până când un angajat provenit din afară se orientează în cadrul organizaţiei, deoarece noul angajat trebuie să se familiarizeze cu oamenii, procedurile şi caracteristicile speciale ale noii organizaţii. Cel mai mare

avantaj al ocupării unui post cu un candidat intern constă în faptul că de regulă astfel se generează o ridicare a moralului.

Angajații din organizații care practică o politică de promovare din propriile rânduri vor avea o motivație suplimentară pentru a-și imbunătăți performanța, deoarece știu că vor fi luați în considerare pentru promovare atunci când apar posturi vacante. Alt avantaj al recrutării din interior constă în faptul că adecvarea unuia sau altuia dintre candidați poate fi mai corect apreciată de către conducere.

Candidatul intern reprezintă un factor cunoscut, în timp ce cel extern este mai puțin cunoscut; de aceea selectarea și plasarea unui candidat intern implică riscuri mai mici. Există totuși probleme inerente și limitări legate de aplicarea permanentă a principiului promovării interne. Probabil cea mai periculoasă problemă este "endogamia" organizațională. Când toți subordonații provin din aceeași organizație, se poate întâmpla ca toți să cunoască doar un singur mod de lucru, o singură modalitatea de a aborda problemele.

Cănd acești subordonați sunt promovați, ei tind să facă în continuare ceea ce au văzut în trecut, și organizația poate să nu beneficieze de idei noi și de inovații. În general cea mai bună politică este probabil de a ocupa majoritatea posturilor vacante din interior, atunci când există persoane calificate pentru aceasta. Dar este înțelept de a ocupa cel puțin unele dintre pozițiile de nivel mai ridicat cu oameni din exterior, pentru a injecta idei noi in organizatie. Selecția se referă la procesul de alegere a persoanei care va fi cea mai eficientă în postul respectiv.

Selecția

Scopul fundamental al selecției este de a ajunge la un compromis acceptabil între ceea ce oferă candidatul: calificările sale și cerințele postului. Este foarte important de a găsi un candidat potrivit unui anumit post, deoarece eșecurile costă nu numai pe cei anagajați, dar și instituția. În cazul unei insuficiente compatibilități a angajatului cu postul, se impun de multe ori măsuri corective, cum ar fi instruire, transfer, retrogradare sau desfacerea raportului de angajare.

Timpul dedicat selectării persoanei corespunzătoare este timp cheltuit cu folos. Dacă nu se reușește găsirea candidatului corespunzator de prima dată, este ma degrabă preferabil să se republice postul vacant, decât să se anagajeze o persoană care ar putea să nu facă față postului. Fiecare organizație ar trebui să aibă un sistem de selectare bine pus la punct. În mod tipic procesul de selectare cuprinde formulare de cerere/înscriere, testarea candidatului, interviul, verificarea activității trecute și a mediului din care provine și apoi angajarea.

Formularele de cerere de angajare (de înscriere la concurs)

Deseori bibliotecile utilizează formulare standard la înscrierea pentru ocuparea posturilor vacante. În unele cazuri o scrisoare generică și un rezumat al activitații candidatului pot inlocui formularul de înscriere. Formularul furnizează conducerii organizației informații scrise despre candidat. Formularul tipizat conține întrebări asupra identității candidatlui, cum ar fi numele, adresa, numărul de telefon;

apoi întrebări despre şcolile urmate şi experienţa în câmpul muncii; în sfârşit întrebări în legatură cu cerinţele specifice ale postului scos la concurs sau în legatură cu caracetristicile specifice ale organizatiei.

Cel care recepţionează un formular de înscriere, trebuie mai întâi să verifice dacă experienţa şi şcolarizarea candidatlui corespund postului scos la concurs. Conducătorul organizaţiei care analizează formularul va verifica dacă în cariera candidatului s-a înregistrat un progres continuu (cariera este ascendentă) şi îi va pune întrebări în legătură cu golurile (salturile) neexplicate din cariera profesională. Informaţiile obţinute din formularul de înscriere permit unele concluzii provizorii asupra adecvării candidatului la postul în cauză; de asemenea, în baza formularului se pot elimina candidaţii evident necalificaţi.

Testarea candiadatului

Unele biblioteci recurg la un test (probă de lucru) pentru a determina dacă respectivul candidat posedă aptitudinile cerute de postul scos la consurs. Aceste teste sunt deosebit de utile când postul respectiv necesită anumite aptitudini uşor verificabile. De exemplu, o persoană care urmează să se ocupe de introducerea de date, poate fi suspusă unui test de aptitudini de tastatură, pentru a verifica dacă viteza şi corectitudinea muncii prestate de candidat sunt satisfăcatoare. Cele mai utile teste sunt chiar o mostră din munca de prestat sau o sarcină foarte asemănătoare cu munca de prestat şi care implică demonstrarea aceloraşi aptitudini şi calificări.

Interviul pentru post

Când numărul iniţial al candidaţilor a fost restrâns, cei mai mulţi candidaţi promiţători sunt invitaţi la un interviu. Uneori bibliotecile recurg la interviul prin telefon, dar acest procedeu este utilizat mai degrabă pentru restrângerea numărului de concurenţi şi pentru selecţionarea acelora care urmează să fie invitaţi la interviul personal. Interviul pentru post este de regulă singurul instrument de importanţă majoră în procesul de selecţie. Aproape toate bibliotecile utilizează interviurile ca parte integrantă a procesului de selectare.

În multe biblioteci se ţin interviuri multiple, permiţând astfel o participare mai largă la procesul de selecţie. Scopul interviului este de a completa informaţiile asupra candidaţilor, obţinute din alte surse. Cel care conduce interviul caută să se foloseasecă de acest prilej pentru a afla mai multe despre cunoştinţele tehnice şi profesionale ale candidatului, despre experienţa sa şi despre insuşirile sale personale. La rândul lui candidatul se foloseşte de interviu pentru a afla mai multe despre postul în cauză şi pentru a clarifica diverse aspecte legate de post sau organizaţie şi pentru a face cunostinţă cu personalul cu care ar urma să colaboreze.

Interviul trebuie să se concentreze exclusiv asupra cerinţelor pentru postul vacant, şi întrebările trebuie astfel concepute încât răspunsurile să furnizeze informaţii asupra adecvării candidatului pentru postul de ocupat. În SUA Comisia pentru asigurarea de şanse egale în ocuparea locurilor de muncă, a interzis

întrebările care nu au legatură cu cerinţele specifice postului. Candidatului nu i se pot pune întrebări despre rasă, religie, sex, orgine naţională, varstă sau handicapuri.

Intervievarea este o aptitudine care se îmbunătăţeşte prin exercitiu. Cel care conduce interviul trebuie întotdeauna să se pregătească pentru discuţie. El sau ea trebuie să cunoască dinainte informaţiile deja furnizate de candidat şi trebuie să proiecteze o schiţă cu întrebările pe care urmează să le pună. Aceleaşi întrebări de bază trebuie puse tuturor candidaţilor intervievaţi pentru postul în cauză. Cel care conduce interviul trebuie de asemenea să asigure desfaşurarea discuţiei fără întreruperi şi într-o încăpere izolată.

Una dintre primele reguli ale intervievării este de a-l ajuta pe candidat să se relaxeze. Un candidat relaxat va avea un comportament mai normal decât unul tensionat. Candidatul trebuie încurajat să vorbească, dar intervievatorul trebuie să păstreze controlul asupra discuţiei şi să aibă în vedere că scopul este de a obţine informaţii care să sprijine procesul de selecţie. Deseori se intamplă că intervievatorul să piardă prea mult timp cu prezentarea organizaţiei şi a postului şi să nu obţină niciodată din partea candidatului infomaţiile necesare pentru a lua o decizie bună în chestiunea angajării. Cel mai bun interviu este acela în care candidatul vorbeşte în cea mai mare parte a timpului.

Verificarea mediului de provenienţă al candidatului

La un moment dat, fie înainte, fie după interviu, conducătorul organizaţiei va vrea să verifice informaţiile furnizate de candidat prin contactarea persoanelor indicate de acesta pentru referinţe (recomandări) şi a şefilor anteriori. În cele mai multe cazuri la înscrierea pentru un concurs candidatlui i se cere să numească persoane care pot da referinţe: personale, asupra şcolarităţii sau foşti şefi. În cazul în care candidatul a mai fost angajat, şefii precedenţi constituie cea mai valoroasă sursă de informaţii.

Candidatul trebuie să-şi dea permisiunea în scris de a se verifica referinţele, înainte de a fi contactate persoanele indicate care pot da referinţe/recomandări. În cazul în care candidatul nu numeşte foşti şefi din posturile ocupate recent drept persoane care pot da referinte, viitorul şef ar putea totuşi dori să le vorbească acestora. Foarte puţini dintre candidaţi îşi falsifică biografiile (dosarele personale), dar este totdeauna înţeleptă verificarea informaţiilor furnizate. Dacă se cere un anumit tip de studii, trebuie confirmată şcoala urmată de candidat. Cariera profesională a unui candidat poate fi confirmată prin a telefona la locurile de muncă anterioare, pentru a verifica dacă într-adevăr candidatul a lucrat acolo. Câteodată viitorii şefi omit să verifice mediul de provenienţă al unui candidat. Acest lucru necesită de regulă efort sau investiţie de timp, dar merită.

Angajarea

Ultimul pas al procesului de selecţie este alegerea unei persoane care urmează să ocupe postul vacant. În unele biblioteci sunt multe persoane care contribuie la această decizie finală, mai ales când este vorba de posturi de bibliotecari profesionişti. În bibliotecile universitare dar şi în alte tipuri de

biblioteci se apelează la Comisii de examinare pentru a permite atragerea şi implicarea în procesul de selecţie a profesioniştilor de pe poziţii omologe.

Comisia de examinare elaborează de regulă textul anunţului prin care se publică postul, triază candidaţii, coordonează interviurile şi, în sfârsit, recomandă o listă-clasament pentru postul în cauză. În unele biblioteci şi centre de informare directorul este acela care ia decizia finală; în altele i se permite şefului direct al viitorului angajat să aleagă, opţiunea lui urmând să fie validată de conducerea superioară.

Odată strânse informaţiile relevante şi parcurşi paşii adecvaţi din procedura de recrutare şi selecţie, probabilitatea luării unei decizii bune va fi ridicată. În cazul în care calificarea candidatului va corespunde cerinţelor postului scos la concurs, se va realiza o alegere bună. Dacă nu se aplică practicile corecte de angajare, instituţia se poate confrunta cu o fluctuaţie intensă a personalului.

Fluctuaţia personalului poate avea multe cauze, dar cea mai frecventă este insatisfacţia la locul de muncă. În timp ce o anumită fluctuaţie este sănătoasă şi permite organizaţiei aducerea de oameni cu idei şi experiente noi, fluctuaţia excesivă poate fi dăunătoare. Această situaţie este costisitoare, pentru că angajatul trebuie înlocuit cu unul nou care trebuie instruit. O fluctuaţie prea mare dăunează şi moralului personalului, deoarece cei care rămân au senzaţia că nu există continuitate şi că organizaţia se află într-o continuă stare de schimbare. O fluctuaţie prea mare trebuie percepută de către bibliotecă drept un semnal de alarmă, necesitând reexaminarea în detaliu a practicilor sale de recrutare şi angajare.

Instruirea şi perfecţionarea personalului

Aproape toţi bibliotecarii practicanţi au printre alte sarcini de serviciu şi cea de instruire a altor angajaţi. Pe masură ce un bibliotecar profesionist îşi asumă un rol mai mare de conducere, instruirea va deveni o responsabilitate majoră pentru el. Ca în oricare altă instituţie, şi în biblioteci există multe nivele de instruire. Există instruire de care beneficiază toţi angajaţii; alte părţi ale unui program de instruire sunt mai individualizate. Deşi instruirea pare scumpă din punctul de vedere al timpului consumat, tentativa de a minimaliza acestă activitate duce la falsă economie. După o anumită perioadă de timp, investiţia realizată de instituţie în activităţi şi programe de instruire se va materializa prin creşterea calităţii prestaţiei personalului.

Primul tip de instruire primită de regulă este o orientare. După ce o persoană a fost angajată, ea are nevoie de o orientare generală asupra organizaţiei. De obicei, dacă se angajează un număr mai mare de persoane la un moment dat, se ţine o şedinţă generală de orientare. O orientare generală cuprinde în mod tipic două domenii de bază: informaţii generale şi scopurile, obiectivele şi filosofia organizaţiei. Partea de informare generală a orientării cuprinde regulile valabile pentru toţi angajaţii, inclusiv informaţii asupra intervalului de plată a salariului, concediilor legale şi de boală, învoirilor, modului în care se anunţă cazurile de boală, utilizarea ceasurilor de pontaj.

Politicile şi strategiile generale care se aplică tuturor angajaţilor vor fi interpretate astfel încât anagajaţii noi să se simtă o parte a organizaţiei. De îndată ce un nou angajat se prezintă la lucru, şeful lui direct va începe instruirea pentru sarcinile specifice ale postului respectiv. Există multe modalităţi de instruire. Cea mai proastă este descrierea orală, în câteva minute a sarcinilor de efectuat.

Noul angajat, care oricum nu se simte în largul său în mediul de lucru nou, implicând sarcini noi, va percepe puţin din explicaţiile verbale rostite cu repeziciune de şef. Unii anagajaţi sunt însă capabili de a-i observa pe ceilalţi, de a deduce sarcinile de efectuat din descrierea postului pe care o primesc în scris sau sunt în stare să-şi înveţe noul serviciu singuri, în ciuda lipsei de sprijin din partea şefului. Alţi anagajaţi însă eşuează, iar eşecul lor se va datora şefului. Instruirea trebuie planificată cu grijă.Un bun instructor trebuie să se ghideze după următoarele principii:

1. Să-l înveţe pe subaltern mai întâi sarcinile simple.
2. Să prezinte sarcina de serviciu pe părţi componente.
3. Să-l înveţe pe noul angajat doar practicile corecte.
4. Să limiteze ciclurile de instruire la perioade scurte de timp şi să le sedimenteze prin exerciţii practice.
5. Să formeze aptitudinile noi ale angajatului prin repetiţie.
6. Să-i ofere noului angajat motivaţii pentru a lucra bine.

Responsabilitatea unei biblioteci de a-şi instrui lucrătorii nu se încheie odată cu instruirea completă a noului angajat pentru postul ce urmează să-l ocupe. După orientarea ei iniţială, instituţia asigură periodic programe de reciclare pentru noii angajaţi dar şi pentru cei mai vechi.

Instruirea noilor angajaţi durează o lungă perioadă de timp, pe măsură ce ei se intergrează în cultura, în obiceiurile organizaţiei, cu normele sale specifice care delimitează comportamentul acceptabil de cel neacceptabil. Pentru noii angajaţi membri superiori din rândurile personalului vor servi drept model. Când noii angajaţi se confruntă cu lipsuri de cunoştinţe, ei se vor adresa de regulă membrilor superiori din bibliotecă pentru a fi instruiţi. Personalul experimentat joacă un rol vital în sprijinirea noilor angajaţi în tranziţia acestora de la vechiul mediu de lucru.

Perfecţionarea personalului

Nu numai noii angajaţi necesită instruire continuă. Chiar şi angajaţii care vin în biblioteci sau centre de informare având cea mai bună pregatire şcolară şi cele mai bune studii, au nevoie de reciclare permanentă pentru a rămâne la curent cu problematica specifică serviciului. Schimbările rapide care au loc în toate tipurile de biblioteci au avut ca efect ca aceste instituţii să acorde tot mai multă importanţă instruirii şi perfecţionării continue a personalului. Această instruire continuă poate fi oferită în diferite moduri.

În mod periodic se identifică nevoile specifice de instruire, iar grupuri selecţionate de personal pot beneficia de instruire în domenii specifice, cum ar fi de pildă: cum se conduc interviuri bune de evaluare a performanţelor, cum se

întocmesc rapoarte de evaluare a performanţelor, cum se întocmesc recomandări bugetare pe compartimente, cum se analizează sarcinile prevăzute în descrierile posturilor când acestea se cer revizuite/actualizate. Aceste şedinte de instruire care cuprind toate compartimentele şi filialele unei organizaţii pot fi ţinute de un specialist din cadrul instituţiei sau de către o autoritate în domeniu adusă din exterior în scopul acesta.

Programele de instruire descrise până acum se elaborează şi se ţin de către instituţie. Mai există multe programe educaţionale şi de instruire în afara instituţiei; acestea trebuie să fie accesibile angajaţilor. În SUA participarea la conferinţe la nivel local, regional şi naţional este considerată drept o oportunitate de a perfecţiona nivelul personalului. Deseori însă, considerând schimbările ce intervin în prezent în rolul şi responsabilităţile bibliotecarilor de toate tipurile, devin necesare forme mai structurate de instruire şi perfecţionare.

Multe instituţii asigură plata taxelor de instruire/şcolarizare pentru angajaţii care urmează cursuri oficiale legate de serviciu. Nevoia de a urma cursuri post-universitare creşte pe măsură ce operaţiunile din bibliotecă devin tot mai complexe. Unii bibliotecari necesită o reciclare cuprinzătoare, pentru a putea lucra cu un nou sistem de calculatoare sau pentru a fi pregatiţi pentru posturi noi în alte compartimente ale bibliotecii. Frica de informatizare-automatizare, încă întâlnită la unii bibliotecari, poate fi atenuată, dacă aceştia ştiu că există planuri sistematice pentru recalificarea personalului înlocuit prin automatizarea operaţiilor respective.

În multe organizaţii de toate tipurile conducătorii au început să fie priviţi ca "instructori" pentru subalternii supervizaţi. Ca orice instructor bun, conducătorul/şeful trebuie să-şi asume rolul de model, să-l sprijine pe angajat să-şi fixeze obiective realizabile, realiste, să-l încurajeze să furnizeze feed-back (reacţii-răspuns) asupra activitaţii sale, să-i sugereze modalitaţi de a-şi îmbunatăţi activitatea şi să-l sprijine prin încredere şi încurajare. Şeful şi subalternul nu trebuie să se considere adversari.Dimpotrivă, ei fac parte din aceeaşi echipă, fiecare aducându-şi contribuţia la îmbunătăţirea activităţii generale a organizaţiei.

Peter Senge afirmă că toate organizaţiile trebuie să devină "organizaţii cu pregătire permanentă", adică "organizaţii în curs de învaţare". Ele sunt acelea, în care "oamenii îşi extind continuu capacitatea de a realiza rezultatele cu adevarat dorite ale muncii lor, unde se cultivă perspective noi şi lărgite asupra lucrurilor, unde se dă frâu liber aspiratiilor colective şi unde oamenii învaţă în permanenţă cum să înveţe împreună."

Senge susţine că organizaţiile moderne se confruntă cu incapacitatea de a învaţa, problemele fundamentale fiind legate de structura organizaţiei şi posturilor, ceea ce duce la slabe performanţe de învaţare din partea lor. El recomandă organizaţiilor adoptarea de instrumente specifice sau de modalităţi care să le ajute să înveţe mai bine. Aceste modalităţi sunt:

- Gândire sistemică - înţelegerea întregului sistem şi nu doar a unor anumite părţi ale sale.

- ♣ Performanţe personale - angajaţii îşi clarifică şi îşi adâncesc în permanenţă viziunea lor personală, îşi concentrează energiile, devin răbdatori şi văd realitatea în mod obiectiv.
- ♣ Modele mintale
- ♣ Elaborarea de viziuni comune - viziunea conducătorului este transmisă şi împartăşită de către toţi angajaţii.
- ♣ Învăţare în echipă.

Nici o bibliotecă nu este ferită de schimbări şi indiferent de mărimea sau tipul ei, orice bibliotecă are nevoie de un program planificat de perfecţionare a personalului. Aceste activităţi nu se programează aleator, ci se organizează ca un proces continuu, bine structurat. Asemenea programe furnizează mijloacele prin care angajaţii pot să prospere profesional la locul lor de muncă şi pregătesc pentru promovare pe măsură ce apar oportunităţile respective. Programele bune de perfecţionare a personalului contribuie la dezvoltarea carierei angajaţilor; prin asemenea programe conducătorii pot identifica potenţiali viitori şefi şi pot să-i pregătească pentru a prelua această responsabilitate. Resursele umane sunt prea valoroase pentru orice instituţie, pentru că acesta să nu investească în programele de instruire şi perfecţionare impuse de epoca în care se află.

ANEXĂ

EXERCIŢIU: NAUFRAGIAŢI PE LUNĂ

Nava dvs. spaţială s-a prăbuşit pe partea întunecată (aflată în umbră) a Lunii. Trebuie să ajungeţi la nava-mamă care se află la 350 km distanţă pe partea cealaltă, luminată a Lunii. Naufragiul a distrus nava Dvs. şi toată dotarea ei, cu excepţia a 15 articole enumerate mai jos. Supravieţuirea echipajului Dvs. depinde de ajungerea la nava-mamă. De aceea trebuie să alegeţi articolele de importanţă esenţială, pe care să le luaţi cu Dvs. în drumul de 350 km pe care-l aveţi de parcurs. Aveţi sarcina de a aranja cele 15 articole în ordinea importanţei acestora pentru supravieţuirea Dvs. Treceţi "1" în dreptul celui mai important obiect, "2" în dreptul celui de importanţă secundară şi aşa mai departe până când veţi fi listat toate cele 15 articole.

ARTICOLE	PASUL 1 Ordinea stabilită de inidivid	PASUL 2 Ordinea stabilită de grup	PASUL 3 Ordinea stabilită de specialişti
Rachete de semnalizare			
Cutie de chibrituri			
Frânghie de nailon			

Sursă de căldură (cu energie solară)			
Busolă magnetică			
Trusă medicală cu seringi			
Două pistoale			
Paraşută de mătase			
Concentrat de alimente			
Apă (ltr/persoana)			
Plută de salvare auto-gonflabilă			
Harta stelară a constelaţiei Lunii			
Două rezervoare de oxigen de câte 100 livre			
Lapte deshidratat (1/ladă)			
Transmiţătoare(cu energie solară)			

După ce fiecare a stabilit în mod individual o ordine, discutaţi cu ceilalti din grupul Dvs. motivele pentru care aţi optat pentru o anumită ordine. Apoi, pe bază de consens, stabiliţi împreună cu grupul o nouă ordine. Vă rugăm să nu stabiliţi o anume ordine, decât în urma atingerii unui veritabil consens. La sfârşitul exerciţiului veţi compara ordinea stabilită de Dvs. individual şi cea stabilită de grup cu ordinea precizată de specialişti.

NAUFRAGIAŢI PE LUNĂ
(Evaluare)

Ordinea stabilită de către experţi (specialişti)

15 - Cutie de chibrituri: pe Lună nu există oxigen care să permită ardearea unei flăcări, deci inutile

4 - Concentrat de alimente: un mijloc eficient de asigurare a necesarului energetic

6 - 50 picioare de frânghie de nailon: utilă în escaladarea stâncilor, legarea raniţilor

8 - Mătasea de paraşută: asigură protecţia faţă de razele solare

13 - Sursa portabilă de căldură: nu este nevoie de ea pe partea iluminată a Lunii

11 - Doua pistoale calibrul 45: posibile mijloace de autoapărare

12 - Lapte deshidratat: dublarea, dar de volum mai mare a concentratului de alimente

1 - Două rezervoare de oxigen de câte 100 livre: necesarul cel mai critic pentru supravieţuire

3 - Harta stelară a Constelaţiei Lunii: mijlocul prim de orientare

9 - Pluta de salvare: recipientul de CO_2 din componența plutelor miltare poate fi utilizat pentru propulsie

14 - Busola magnetică: Câmpul magnetic al Lunii nu este polarizat, deci busola magnetică este inutilizabilă pentru orientare

2 - Cinci galoane de apă: compensează imensa pierdere de lichide pe partea iluminată a Lunii

10 – Rachetele de semnalizare: se utilizează pentru semnalizare doar când nava-mamă devine vizibilă

7 - Trusa de prim ajutor cu ace de seringă: acele pt. injectarea vitaminelor, medicamentelor etc. se potrivesc în orificiile speciale din costumele spațiale ale NASA

5 - Stație de emisie-recepție FM (cu modulare de frecvență) cu energie solară: utilizată pentru comunicarea cu nava-mamă, dar FM (modularea de frecvență) necesită transmisie în linie dreaptă și pe distanțe scurte.

Traducere: Andreea Deaconescu

Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania" Brașov

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE ROMÂNEŞTI: UN STUDIU *DELPHI*

Andrea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea TRANSILVANIA din Braşov

Schimbările politice, economice şi sociale din estul Europei de după 1990 au avut un puternic impact asupra mediului universitar. Deschiderea către vest a adus informatizarea, reţelele şi modificarea semnificativă a cererii de informaţie, toate însemnând pretenţii noi, crescute faţa de biblioteca universitară şi bibliotecarul-profesionist în ştiinţa informării. Astfel, pentru a-şi îndeplini în continuare misiunea de sprijinire eficientă a procesului didactic şi a cercetării, bibliotecile universitare trebuie să implementeze noul şi totodată să găsească soluţii de management la schimbările intervenite în, practic, fiecare sector.

Prezenta lucrare se bazează pe metodologia unui studiu ce urmează a fi aplicat şi în bibliotecile universitare din România, implicând managerii la nivel superior şi mediu. Studiul îşi propune identificarea:

- domeniilor prioritare de implementare a schimbării în bibliotecile universitare, cu un accent deosebit asupra informatizării/tehnicii informatice;
- unei posibile strategii de management al schimbării în bibliotecile universitare (pe sectoare de activitate) şi în profesia de bibliotecar

În mod evident este vremea schimbărilor majore în bibliotecile universitare din România, cu impact atât asupra instituţiei, cât şi asupra profesionistului în ştiinţa informării.

Pe măsură ce implementarea schimbărilor are loc sistemic, planificat, precum şi în care eficienţa managementului procesului în sine variază de la o bibliotecă la alta, în toate sectoarele trebuiesc luate în considerare următoarele:

- cum îşi aleg bibliotecile sistemele de informatizare;
- elaborarea de proiecte (palnuri) privind informatizarea şi monitorizarea (urmărirea) continuuă a performanţelor acestui sistem;
- dacă sunt accesate baze de date, şi care anume;
- căutarea on-line şi costurile acesteia;
- introduccerea CD-ROM-urilor;
- convergenţa (fuzionarea) serviciilor de bibliotecă şi a centrelor de calcul;
- rolul, aptitudinile şi perfecţionarea profesionistului în ştiinţa informării;
- marketing-ul orientat al serviciilor de bibliotecă;
- reorientarea managementului bibliotecii universitare.

În procesul de management al schimbării, bibliotecile universitare din România se confruntă cu o serie de probleme comune:

- resurse financiare în permanentă scădere
- creşterea cererilor din partea utilizatorilor

- dorința de a avea acces la baze de date on-line şi pe CD-ROMuri, la Internet şi publicații străine în raport cu restricțiile materiale care împiedică realizarea acestor deziderate etc.

În baza teoriei şi conceptelor de management modern de bibliotecă din literatura de specialitate, s-au putut determina următoarele *chestiuni majore* de investigat:

- Metode de alegere a sistemelor (softurilor) de informatizare în bibliotecile universitare româneşti;
- Utilizarea de studii de fezbalitate şi aplicarea de sisteme de monitorizare/măsurare a performanțelor acestui sistem (soft);
- Baze de date (în mod curent) accesibile/accesate în bibliotecile universitare româneşti;
- Gradul de informare asupra costurilor comparate ale căutării on-line şi CD-ROM-urilor şi practica curentă;
- În ce măsură sunt pregătite bibliotecile universitare româneşti şi centrele de calcul din universități pentru fuzionare: dezirate (D) şi fezabilitate (F);
- Rolul şi aptitudinile bibliotecarului de referință (documentarist) şi schim-bările ce se impun;
- Reorientarea manangementului de bibliotecă universitară: factorii de influență şi aptitudinile managerilor de bibliotecă (existente/necesare).

Situația complexă existentă în mediul bibliotecilor universitare din România are următoarele caracteristici importante:

1. Nu se pretează analizei prin metode strict cantitative;
2. Evoluția ei nu este monitorizată şi nu sunt disponibile informații exhaustive asupra stării curente şi dezvoltării viitoare.
3. Aboradarea problematicii necesită studiul şi evaluarea a numeroase chestiuni legate de diverse opțiuni referitoare la strategie. Din toate aceste motive am optat pentru *studiul Delphi ca metodă de crecetare:*

Luând în considerare ceea ce s-a publicat până în prezent şi comunicarea existentă între factorii de decizie în problema elaborării unei strategii naționale unitare de dezvoltare a bibliotecilor universitare, problema ar putea astfel beneficia de pe urma unui raționament colectiv prin intermediul unei consultări de grup în cadrul unui "exercițiu" Delphi.

> "O aplicație Delphi este un process structurat de grup pentru colectarea şi distilarea de cunoştințe de la un grup de experți, prin intermediul unei serii de chestionare difuzate cu feed-back controlat." (Adler, 1996).

O trăsătură importantă a metodei Delphi este anonimatul participanților, asigurându-se astfel exprimarea liberă, neinhibată şi nein-fluențată a opiniei fiecăruia. Comunicarea între membrii grupului de experți are loc numai prin intermediul organizatorului studiului Delphi.

Studiile Delphi au cunoscut numeroase aplicații în occident, mai ales în domeniile elaborării de strategii şi prognoze în domeniile economic şi social. În mod obişnuit, aceste studii sunt încredințate specialiştilor (Adler, 1996). Deşi, din

motive evidente, acesta nu este cazul şi în prezentul proiect, Delphi va fi aplicată ca fiind probabil cea mai potrivită metodă de cercetare. În urma utilizării metodei Delphi, rezultatele vor cuprinde, ca şi în cazul studiilor efectuate de specialişti:

- o analiză structurată şi bine informată a situaţiei prezente din bibliotecile universitare româneşti
- investigarea şi ordonarea după priorităţi a aspectelor dezvoltării în viitor: dezirabilitate, fezibilitate
- evaluarea unor căi posibile de realizare a acestor deziderate
- recomandări pentru o strategie natională.

Etapele studiului Delphi care urmează a fi efectuat vor cuprinde:

1. Stabilirea unui grup de bibliotecari şi manageri de bibliotecă universitară;
2. Elaborarea, experimentarea (pilotarea) şi diseminarea unui prim chestionar (C1 - runda 1);
3. O fază de evaluare: elaborarea (în baza rezultatelor lui C1) pilotarea şi diseminarea celui de-al doilea chestionar (C2 - runda 2);
4. Efectuarea unei a treia runde (C3) dacă este necsar, pentru realizarea unui consens între membrii grupului de experţi.
5. Analiza opiniei şi concluziilor experţilor referitoare la:
   - domeniile prioritare pentru implementare schimbărilor;
   - ce trebuie de realizat în fiecare sector;
   - principalele căi de dezvoltare;
   - recomandări pentru o strategie naţională.

Analiza şi concluziile rezultate în urma prelucrării finale a datelor adunate vor fi publicate şi diseminate, adică puse la dispoziţia comunităţii bibliotecarilor universitari români.

CHESTIONARELE:

C1 este structurat în 4 secţiuni.

În timp ce secţiunea I caută şă stabilească o perspectivă generală asupra situaţiei curente în bibliotecile universitare româneşti (analiză calitativă simplă), secţiunile II şi III sunt chestionare Delphi tipice, fiind necesar votul membrilor grupului de specialişti (votul se acordă de la 1 la 5) referitor la dezirabilitatea (D) şi fezabilitatea (F) fiecărei caracteristici listate. Secţiunea IV este liberă, concepută ca o "Contribuţie de/cu idei"; specialiştii chestionaţi sunt invitaţi să identifice aspecte de strategie cu aplicabilitate generală (nu numai cu referire la propria bibliotecă) şi să se exprime asupra dezirabilităţii şi fezabilităţii acestora, fără insă a indica o prioritate în prima rundă.

Cele 4 secţiuni sunt:

I. Stadiul curent de dezvoltare în bibliotecile universitare româneşti
II. Domenii prioritare de implementare a schimbării în biblioteca Dvs. Obiective.
III. Căile principale de dezvoltare în biblioteca Dvs.. Cum pot fi atinse obiectivele

IV. Strategie generală (nu numai în instituția proprie). Identificarea de aspecte strategice.
Principalele domenii cuprinse de fiecare secțiune, în aceeași ordine, sunt:

- Biblioteca în general
- Tehnologia informatică în bibliotecă
- Personalul de bibliotecă
- Marketing și management de bibliotecă

În continuare voi prezenta o exemplificare a chestionarului (C1) pentru prima rundă.

CHESTIONARUL 1

SECȚIUNEA I.
Stadiul curent de dezvoltare în bibliotecile universitare românești

Caracteristici **Comentarii**
Vot

Biblioteca în general

1. Accesul la raft al cititorilor........................Complet închisă ......

Doar în sala de referințe ...

Doar în sala de periodice..

Acces parțial la colecții....

Complet deschisă .....

2. Spațiu de depozitare..................................Nevoie urgentă de mai mult..

La limită ....
Suficient...

4. Bugetul pt. achiziții ...

etc.

Tehnologia informatică

10. Calculatoare în biblioteca Dvs...............................Nici unul...

Doar pt. unii anagjați..

Pt. utilizatori ..

Legare parțială în rețea a calculatoarelor bibliotecii ...

12. Cititorii au acces la ele?.................................
etc.

Personalul de bibliotecă

18. Raport studii sup./total personal.............................mai puțin

decât 20% ....

20-30% ....

30 -50% ...

peste 50% ..

19. Absolvenți biblioteconomie...................................sub 20% ...

20. Cunoștințele de calculator ale personalului..
etc.

Marketing și Management de bibliotecă

23. Monitorizează biblioteca gradul de satisfacție al utilizatorilor? Nu...

Aleator ..

Regulat ...

26. Evaluarea nevoii de instruire a personalului..
etc.

SECȚIUNEA II.

Domenii prioritare de implementare a schimbării în biblioteca Dvs. Obiective

Caracteristici **Comentarii**

Vot

Biblioteca în general

1. Asigurarea accesului complet liber la raft ....D: (1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

etc.

Tehnologie informatică

7. Înfiinţarea de baze de date pe CD-ROM ....D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Personal de bibliotecă

14. Îmbunuătăţirea cunoştinţelor de calculator ale personalului:
- Aptitudini de căutare pe Internet...........................D:1) (2) (3) (4) (5)

F:(1)(2) (3) (4) (5)

Marketing şi management de bibliotecă

19. Implementarea unui management
de bibliotecă strategic...D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

SECŢIUNEA III.
CĂI PRINCIPALE DE DEZVOLTARE ÎN BIBLIOTECA DVS Cum să se atingă obiectivele:

Caracteristici **Comentarii**

Vot

Biblioteca în general

2. Obţinerea de finanţare de la alte
organisme .... D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Tehnologie informatică

8. Accesarea contra cost de baze de date on-line......................... D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Personal de bibliotecă

9. Întocmirea unei liste de aptitudini necesare......................D: (1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

Marketing şi management de bibliotecă

21. Marketing planificat al serviciilor de bibliotecă .... D: (1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

SECŢIUNEA IV.
Strategie generală (nu numai în instituţia proprie). Identificarea aspectelor strategice.

Biblioteca în general

1. Investiţie în creştere fizică (space)..............................D:(1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

sau

2. Investiţie în acces la biblioteca virtuală.......................D:(1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:
1. Linstone, H.*L.* and Turoff, M. (Eds). *The Delphi method: Techniques and applications.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
2. Adler, M. *Gazing into the oracle*. London: Jessica Kingsley, 1996.

3. Clayton, M. *Managing library automation.* 2nd edition. Aldershot: Ashgate, 1992.
4. Walton, G., Day, J. and Edwards, C. *Role changes for the academic librarian to support effectively the networked learner: implications of the IMPEL Project.* În: *Education for Information*, Dec.96, 14(4), 343-350.
5. Lancaster, F.W. *If you want to evaluate your library.* London: LA, 1993.
6. Wakeling, W. Meeting the demand for CD-ROM databases: Case study 1: Academic libraries. **In:** Biddiscombe, R. (Ed). The end-user revolution: CD-ROM, Internet and the changing role of the information professional. London: LA, 1996, 35-42.
7. Rea, G. *Promoting the library service.* **In:** Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries.* London: LA, 1996, 41-57.
8. Morris, B. *The way ahead.* **In:** Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries.* London: LA, 1996, 160-179.
9. Thompson, J. *Redirection in academic library management.* London: LA, 1991.
10. Biddiscombe, R. The changing role of the reference librarian. **In:** Biddiscombe, R. (Ed). *The end-user revolution: CD-ROM, Internet and the changing role of the information professional.* London: LA, 1996, 79-95.
11. Williams, *A.G. Where are we going? The development of convergence between university libraries and computing centres.* **In:** Harris, C. (Ed). *The new university library: issues for the 90s and beyond. (Essays in honour of Ian Rogerson),* London: Taylor Graham, 1994, 55-72.
12. House, D. and Moon, C. *The new university librarian.* **In:** Harris, C. (Ed*). The new university library: issues for the 90s and beyond. (Essays in honour of Ian Rogerson*), London: Taylor Graham, 1994, 73-87.
13. Morris, B. op.cit. (19).
14. Bluck, R. *Organising libraries for customers.* **In:** Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries.* London: LA, 1996, 87-103.
15. Edwards, C., Day, J. and Walton, G. *Key areas in the management of change in higher education libraries in the 1990s: relevance of the IMPEL Project.* În: *British Journal of Academic Librarianship*, 1993, 8(3), 135-177.
16. Underwood, P.G. *Managing change in libraries and information services.* London: LA, 1990.
17. Rooks, D.C. *Terms for academic library directors.* În: *Library Trends*, Summer 1994, 43(1), 47-61.

RELAŢIA DE AJUTORARE CA INSTRUMENT MANAGERIAL

W. Bernard Lukenbill
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Introducere

Permiteţi-mi să încep această prelegere cu câteva întrebari retorice: Care este responsabilitatea acţiunii manageriale faţă de angajaţi, priviţi ca resurse umane? Implică procesul managerial ajutorarea angajatului în scopul îmbunătăţirii activităţii sale? Este activitatea de consiliere o parte a procesului managerial sau putem considera managementul doar un proces menit a controla mai bine resursele, inclusiv cele umane, astfel încât ansamblul obiectivelor şi misiunilor instituţiei să fie îndeplinite?

Eu sunt de părere că putem afirma, fară riscul de a greşi, că managementul a avut întotdeauna în atenţie oamenii şi felul în care aceştia pot fi încurajaţi să contribuie la atingerea obiectivelor instituţiei, fie ea publică sau privată. Managementul a recunoscut în mod clar că fără oameni şi resurse umane munca nu se poate face, realizarea producţiei, serviciilor şi, în final, a profitului nu este posibilă. Pe de alta parte, managementul a apelat de-a lungul anilor la diferite metode în încercările sale de a utiliza în mod optim oamenii ca resurse.

În perioada de început a dezvoltarii industriale a SUA, care a început imediat după Războiul Civil (mijlocul anilor 1860), managementul îl considera pe muncitor un simplu produs natural care trebuie utilizat. Muncitorii şi angajaţii nu puteau pune în discuţie autoritatea managerială, cerându-se din partea lor doar muncă sârguincioasă pentru salariu. Managementul era aspru şi autoritar. De-a lungul timpului, această abordare de tip autoritar a dus la apariţia unor conflicte grave între muncitorii şi managerii din SUA, în special la sfarsitul sec. al XIX-lea şi începutul sec. al XX-lea. A fost o perioadă de ciocniri violente între muncitori şi manageri, grevele fiind la ordinea zilei. La început, guvernul şi tribunalele au dat câstig de cauză managerilor. Acest lucru nu a contribuit deloc la rezolvarea cauzelor de fond ale nemulţumirii muncitorilor (munca grea şi condiţiile inumane de muncă). Un exemplu elocvent al acestei politici manageriale în SUA îl constituie Compania Ford Motor. Henry Ford, fondatorul acesteia, era un om bun, creştin practicant, dar mai degrabă sever. A angajat o mulţime de lucrători în magazinele sale, plătindu-i cu salarii acceptabile pentru vremea aceea, cărora le cerea însă îndeplinirea unor sarcini istovitoare. El credea totodată că viaţa personală influenţează calitatea muncii şi cerea de la angajaţii săi să se abţină de la consumul băuturilor alcoolice.

Henry Ford a pus la punct o reţea de informatori care îl ţineau la curent în legatură cu respectarea de către angajaţii companiei a principiilor sale de viaţă. Muncitorii puteau fi concediaţi dacă se primea un raport negativ la adresa lor. Pentru "eforturile sale", domnul Ford a fost răsplătit printr-o serie de greve

paralizante, care l-au obligat, după mulţi ani de lupte cu angajaţii săi, să satisfacă majoritatea cererilor înaintate de cartelele sindicale.

Motivul pentru care vă prezint acum acest scurt istoric este dorinţa de a ilustra faptul că managementul din SUA nu a accceptat cu uşurinţă ideea că muncitorii sunt cu adevărat resurse umane care trebuie îngrijite, călăuzite şi ajutate pentru dezvoltarea şi transformarea lor în bunuri de pret, unice şi necesare, ale companiei.

Vă amintiţi că la începutul expunerii mele am pus întrebarea dacă managementul implică consilierea angajatului ca parte a unui proces în care acesta să fie ajutat pentru a-şi înbunătăţi şi dezvolta activitatea. Pentru a răspunde la o parte a întrebării, trebuie să ne îndreptăm puţin atenţia asupra modului în care s-au dezvoltat în SUA aşa-numitele "profesii de ajutorare". Publicul american recunoaşte, şi este în general de acord, că din această categorie profesională fac parte profesorii, medicii, asistentele medicale, preoţii, asistenţii sociali, psihologii, psihiatrii şi consilierii din diferite domenii. Caracteristica pe care o au cu toţii este aceea că "societatea i-a desemnat ca să ajute pe alţii să se schimbe şi să se dezvolte". Cu alte cuvinte, societatea în ansamblul, ei aşteapta de la aceşti consilieri ca prin abilităţile lor profesionale să-i ajute pe oameni să-şi modifice în bine comportamentul şi să-şi dezvolte capacitatea creatoare. Relaţia de ajutorare este, de regulă, considerată o formă specială de interacţiune temporară dintre cel care ajută şi cel care este ajutat. Rolul de ajutorare este un proces care presupune mai multe activităţi, cum ar fi: consilierea, învăţarea, ghidarea, antrenarea şi educarea. Persoana care ajută încearcă să influenţeze, (aşadar) să schimbe pe cel pe care îl ajută. De-a lungul anilor, principalele profesii de ajutorare şi-au concentrat eforturile pe mai buna înţelegere a funcţionării acestor procese, observându-le şi studiindu-le în întreaga lor complexitate. Interesul mediilor universitare pentru această temă a facilitat împărtăşirea cunoştinţelor şi cu alte grupuri profesionale, inclusiv cu managerii de biblioteci şi arhive.

În general, practicile manageriale din SUA au început să-şi asume responsabilitatea pentru evoluţia personalului. Cu toate acestea, eforturile au fost şi sunt în continuare axate pe îmbunătăţirea eficienţei companiilor prin dezvoltarea şi considerarea resurselor umane ca elemente ale organizaţiei. Pe de altă parte, majoritatea instituţiilor sunt niste entităţi complexe şi problemele de personal, în măsura în care acestea afectează eficienţa muncii, nu pot fi ignorate în procesul decizional. În lucrul cu angajaţii priviţi ca resurse umane, managerii se sprijină tot mai mult pe tehnicile şi modurile de abordare dezvoltate de profesiile de ajutorare.

Exemple şi modele de ajutorare

Daţi-mi voie să expun în continuare câteva dintre tehnicile şi abordările utilizate de profesiile de ajutorare, plasându-le în contextul mediului bibliotecilor şi arhivelor, astfel încât acestea să aibă mai mult înţeles pentru d-voastră. Am să încep prin a prezenta două modele care explică relaţia de întrajutorare, după care voi sublinia câteva aptitudini specifice, aplicabile în biblioteci şi arhive, pe care profesiile de ajutorare le-au dezvoltat şi pus la punct. Am să vă rog, totodată, să

priviți aceste tehnici din două perspective. Având în vedere faptul că managerii trebuie deseori să comunice cu grupuri de oameni, vă rog să luați în calcul felul diferit în care funcționează aceste tehnici în cazul comunicării cu grupuri mari sau mici. Managerii trebuie, de asemenea, să lucreze cu oamenii în mod individual, mai ales în ședințele de planificare și la interviuri.

Pentru a face aceste modele cât mai plauzibile, mă voi referi la un interviu dę ajutorare dintre un manager și un angajat, prezentat într-un film cu caracter didactic pentru oamenii de afaceri pe care l-am văzut acum cațiva ani. Filmul prezintă un manager care se vede nevoit să-și cheme un subaltern pentru o discuție legată de performanțele tot mai slabe ale acestuia din urmă. De-a lungul discuției aflăm că eficiența scăzută a angajatului este rezultatul unor probleme familiale și financiare la care se adăugase o tot mai accentuată dependență de alcool. Când voi prezenta modelele și exemplele de procese de întrajutatoare mă voi referi din nou la această situație.

Să începem discuția cu modelele ajutătoare. Acestea pot fi definite simplu ca reprezentări scrise sau grafice ale unor cazuri reale. În 1977 *U.S. Navel Education and Support Command* a publicat un ghid de pregătire numit *Comportamentul uman și conducerea* (*Human Behavior and Leadership*) în care există un model al felului în care liderii pot să-și îmbunătățească strategiile manageriale și pe cele privind dezvoltarea resurselor umane, folosind procesele ajutătoare. În cadrul acestui model se găsesc două roluri. Unul este al celui care ajută, iar celalalt al celui ajutat, numit deseori în jargonul profesiilor ajutătoare "ajutat" (helpee). Deși este un termen nepotrivit în engleză, nefiind în general agreat de cei care nu fac parte din aceste profesii, sunt nevoit să-l folosesc și sper că va fi găsit un echivalent românesc potrivit. În timpul interacțiunii celor doi, observăm că atât cel care ajută, cât și cel ajutat reacționează la o problemă dată în cadrul unei relații obișnuite, fiecare beneficiind de diferite grade de putere și influență. Se observă de asemenea că atât cel care ajută, cât și cel ajutat au multe atribute comune. Fiecare dintre ei are propriul său punct de vedere asupra problemei, fiecare își înțelege în felul său situația și rolul pe care îl are de jucat, fiecare având propriul standard de comportament. Dintr-un cadru psihologic intern fiecare aduce în această interacțiune anumite nevoi, valori și sentimente. În plus, atât managerul-ajutător, cât și angajatul (ca persoană ajutată) dețin propria viziune asupra lumii în care trăiesc și muncesc.

Se observă deja cât de complicată poate fi această relație de ajutorare. Din punct de vedere practic, ar părea că dacă toate aceste elemente diferite se potrivesc corespunzător sau sunt aproape să se potrivească, atunci ne-am putea aștepta ca acțiunea de ajutorare să se desfășoare bine și cele mai multe probleme să se rezolve. Dar știm că în realitate fiecare dintre noi suntem diferiți și că nici unul dintre noi nu are exact aceeași părere despre lume sau măcar despre mediul în care lucrăm. Potrivirile exacte apar doar din când în când, dacă apar vreodată.

Un alt model interesant folosit des pentru a explica relația de ajutorare este modelul Egan. (Vezi: Anexele) Deși acest model a fost creat pentru a contribui la explicarea dinamicii procesului de ajutorare în cadrul unei relații terapeutice sau de

consiliere, cu câteva modificări el poate fi funcționabil într-un mediu de tip bibliotecă sau arhivă. El pare a avea o relevanță deosebită în special în cazul interviurilor, când apar probleme legate de performanțele activității unui angajat. V-aş ruga acum să vă amintiți de exemplul interviului filmat, dintre un manager şi un angajat, pe care vi l-am descris mai devreme.

Observați că în acest model întâlnim doi actori - cel care ajută şi cel ajutat - şi că fiecare îşi asumă diferite roluri de-a lungul procesului de ajutorare. Modelul are de asemenea patru etape care apar în mod linear în timpul procesului.

Modelul începe cu explicarea faptului că procesul de ajutorare este inițiat de managerul-ajutător şi subliniază importanța **conduitei de întâmpinare (attending behaviour)** pe care trebuie să o afişeze cel care ajută. Această conduită se traduce printr-o serie de acțiuni concrete, cum ar fi anumite atitudini şi cuvinte adecvate situației. Una dintre cele mai importante acțiuni pe care managerul-ajutător o poate pune în aplicare este acordarea întregii atenții celui pe care îl ajută. În exemplul meu "filmat", managerul îl invită pe tânărul angajat într-un spațiu mai puțin formal al biroului său, departe de biroul propriu-zis, care este simbolul puterii manageriale, pentru o intrevedere. Îi oferă acestuia o cafea şi începe discuția cu câteva glume nevinovate. El îi acorda angajatului întreaga sa atenție. Acest comportament bazat pe ascultare, explorare a nevoilor şi respect apare de obicei în această fază de întâmpinare.

Următoarea fază a modelului Egan este cea a **clarificării**. În exemplul meu, atât managerul-ajutător, cât şi angajatul-ajutat încearcă împreună să înțeleagă natura exactă a problemei. În acest moment, cel care ajută trebuie să aibă nu numai capacitatea de a-l asculta cu atenție pe cel ajutat, ci şi pe aceea de a-i înțelege sentimentele, de a le respecta şi accepta. În prima parte a etapei de clarificare este foarte important ca cel care ajută să dobândească informații concrete despre nevoile celui (celei) ajutat(e) pentru ca procesul de ajutorare să se poată derula în continuare.

În exemplul meu, managerul îi explică angajatului motivul pentru care l-a chemat în biroul său. Înainte de toate, îi spune că performanțele muncii sale sunt inacceptabile. În continuare îi oferă detalii despre aceste performanțe, aratându-i că vânzările lui sunt foarte scăzute, cele mai mici comparativ cu ale celorlalti vânzători, în timp ce cheltuielile sale de serviciu sunt excesive, mai mari decât ale celorlalti angajați. În plus, s-a învoit de prea multe ori lipsind prea multe zile de la serviciu şi a contramandat prea multe întalniri cu clienți importanți. Managerul nu are un ton amenințător, ci pur şi simplu descrie situația din punctul lui de vedere, întrebând totodată care este cauza acestui comportament.

Prin această metodă neutră de prezentare a situației angajatul nu este împins într-o poziție defensivă şi se simte liber să discute situația aşa cum o vede el. În film, angajatul este de acord că performanțele muncii sale au scăzut, că a lipsit de prea multe ori de la serviciu, în timp ce cheltuielile de serviciu i-au crescut. El continuă însă, spunând că are niste probleme personale. Nevoile materiale ale familiei sale sunt mari, trebuie să plătească câteva facturi ca urmare a unei boli grave a unui membru al familiei, precum şi cheltuielile de şcolarizare a copiilor, iar

soția sa este de părere că petrece mai putin timp cu familia decât o facea înainte. În plus, el recunoaşte că a început să bea din ce în ce mai mult, fapt care îi afectează performanțele profesionale. După ce managerul a ascultat totul cu atenție, a subliniat problema, din punctul de vedere al angajatului. În timpul acestui proces de clarificare vedem cum atât managerul, cât şi angajatul ajung la un punct de vedere comun asupra problemei. Odată ce problema este corect înțeleasă, ea poate fi pusă în termenii corecți.

Procesul de clarificare nu se opreşte însă aici. Managerul începe acum să structureze un plan de rezolvare a problemei. Îi sugerează angajatului să înceapă discuțiile cu consilierul firmei despre problemele sale conjugale şi cele legate de alcoolism. Apoi îi cere să se gândească la nişte modalități de a reduce cheltuielile de serviciu şi de a transfera pentru o perioadă altor vânzatori activitățile generatoare de cheltuieli. Managerul îi propune angajatului o nouă întâlnire peste 6 săptămâni, pentru a vedea dacă a reuşit să facă progrese, nu înainte de a-i anunța întreaga sa disponibilitate pentru discuții sau ajutor.

Ultima etapă a modelului Egan este cea de **acțiune**. În această etapă atenția se îndreaptă către cel ajutat. El este cel care intreprinde acțiuni pentru a-şi schimba comportamentul, astfel încât să apară rezultatele pozitive aşteptate. În filmul nostru, îl vedem pe angajat fiind de acord să consulte un consilier specializat şi începând să caute modalități pentru a-şi ameliora viața personală şi profesională. În faza de acțiune, cel ajutat îşi asumă unele riscuri prin încercarea sa de a adopta alt comportament şi alte concepte. El continuă să coopereze cu cel care îl ajută, care, deşi este mai putin activ în această perioadă finală, continuă să-l îndrume atunci când este nevoie. Mai presus de toate, cel care ajută rămane foarte disponibil pentru încurajări, sprijin şi sfaturi.

Din aceste comentarii şi exemple rezultă clar că procesul de ajutorare este foarte dinamic, interactiv şi generator de relații. Fiecare parte implicată în acest proces are interesul să creeze şi să mențină relații pozitive. Datorită caracterului dinamic al procesului de ajutorare, acesta nu este unidirectional. Atât cel ajutat, cât şi cel care ajută îşi asumă pe rând roluri active şi pasive necesare de-a lungul relației de ajutorare. Din fericire, fiecare va beneficia în final de calitatea acestei relații.

În scrierile sale, bibliotecarul Theodore Peck a observat numeroasele similitudini dintre profesiunile de ajutorare şi activitățile unui serviciu de referințe dintr-o bibliotecă. Cred că putem extinde observațiile sale spunând că există de asemenea similitudini între activitatea de consiliere şi responsabilitatea conducerii pentru dezvoltarea resurselor umane dintr-o organizație. Peck a identificat trei aptitudini de bază pe care le-a considerat extrem de importante într-un serviciu de referințe sau de informare. Voi încerca să extrapolez aceste aptitudini la întâlnirea de ajutorare dintre manager şi angajatul acestuia.

În viziunea lui Peck prima dintre aceste aptitudini este empatia. Aceasta este capacitatea de a înțelege felul în care cel ajutat se simte în fiecare moment al procesului de ajutorare. Empatia înseamnă că cel care ajută este în stare să comunice cu cel ajutat astfel încât acesta din urmă să înțeleagă că emoțiile sale sunt

cu adevărat înțelese de cel care îl ajută. Trebuie ținut cont de faptul că celui care ajută nu i se cere, în această etapă, să rezolve, ci doar să înțeleagă problema şi implicațiile ei emoționale.

O altă deprindere importantă subliniată de Peck este **conduita de întâmpinare**. Am discutat deja despre aceasta când am prezentat modelul Egan. Am să adaug doar că ea include un bun contact vizual şi o poziție a corpului care să transmită o atitudine de acceptare şi nu de respingere, evitare sau judecare. O bună conduită de întampinare include de asemenea o atitudine non-verbală care exprimă grijă şi atenție, încurajând angajatul să vorbească în timpul interviului.

Ultima dintre aptitudinile menționate în schema lui Peck este **ascultarea de conținut (content listening)**. Aceasta înseamnă, pur şi simplu, că cel care ajută se asigură că înțelege cu adevărat ceea ce spune cel ajutat în timpul interviului. Ascultarea de conținut presupune nu numai concentrare din partea celui care ajută, ci şi implicarea lui în conversație, întrebări, parafrazări şi verificări, astfel încât să existe o înțelegere clară a punctului de vedere prezentat de cel ajutat.

Alte aptitudini de ajutorare utile

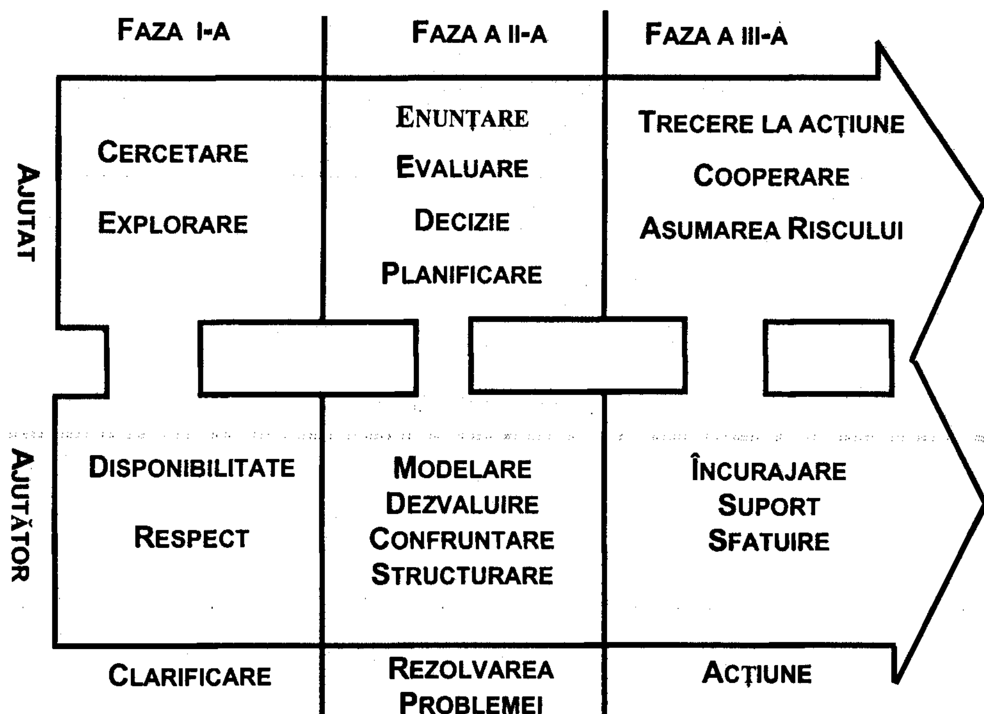
Deşi aceste aptitudini sunt esențiale pentru procesul de ajutorare ele nu pot fi în nici un caz considerate singurele importante în relația de ajutorare managerială. Am inclus o listă de astfel de aptitudini şi am să o proiectez în continuare [proiecție]. După cum observați deja, multe dintre aceste aptitudini vă sunt cunoscute. Într-adevar, acestea sunt uneori considerate mai degrabă aptitudini de viață decat aptitudini de ajutorare, deoarece cu toții trebuie să le avem pentru a ne putea descurca în viața de zi cu zi. Profesiile de ajutorare nu au facut decât să le preia şi să le integreze într-un context profesional menit să ajute oamenii să-şi rezolve problemele. Aceia dintre noi care nu au fost pregătiți special pentru o meserie de ajutorare, în mare parte bibliotecari, avem deja un bagaj de aptitudini de ajutorare pe care le putem folosi. După cum le spun şi studentilor mei când discut despre procesul de ajutorare, tot ceea ce trebuie să facem este să devenim mai conştienți de aceste aptitudini şi să le folosim cu mai multă uşurință în activitatea profesională. Este nevoie numai de practică. Nu există nici un mister în procesul de ajutorare. El presupune, în principal, existenta calităților umane de bază.

Bibliografie:

Walter Bosher si Karl Albrecht, *Understanding People: Models and Concepts* (La Jolla, California: University Associates, 1977, p.17).

Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating* (Monterey, California: Brooks Cole, 1975).

Theodore Peck, "Counseling Skills Applied to Reference Services", RQ 14 (Spring 1975): 233-35. U.S. Naval Education and Training Support Command. *Human Behavior and Leadership, Rate Training Manual.* NAVEDTRA 10058-B (Washington, DC, Government Printing Office, 1977), 103.



Modelul de ajutorare Egan

ANEXA NR.2
Tabel cu aptitudinile de ajutorare

Aptitudine de ajutorare	**Observaţii asupra utilizării**
Identificarea unei probleme	
Iniţierea unui contact	
Ascultarea	
Clarificarea ideilor	
Cercetare	
Explorare	
Disponibilitate	
Respect	
Focalizarea (restrangerea)	
Împărtăşirea sentimentelor	
Exteriórizarea emoţiilor	
Etapizarea	
Interpretarea	
Descrierea	
Evidenţierea evoluţiei problemei	
Confruntarea	
Lupta cu ideile iraţionale	
Rezolvarea problemei	
Enunţare	
Evaluare	
Decizie	
Planificare	
Modelare	
Dezvăluire	
Structurare	
Acordarea de atenţie propriilor sentimente	
Gesticularea	
Atingerea	
Reţinerea (restraining)	
Îndrumarea (referring)	
Colaborarea	
Trecere la acţiune	
Acţiune	
Cooperare	
Asumarea riscului	
Încurajare	
Suport	
Sfătuire	

Scurtă descriere a metodelor sociodramatice (jocul de roluri) utilizate în pregătirea managerială

Tehnica sociodramatică este un exercițiu, o punere spontană in scenă, care are scopul de a descrie probleme de viață întâlnite in mod curent în actul de comunicare interpersonală şi în management. Jocul de roluri este faza de punere în scenă a sociodramei. În sociodramă, jocul de roluri este utilizat ca un mijloc pentru a reprezenta şi dezvălui o situație, astfel încât relațiile interpersonale să poată fi studiate şi analizate. Jocul de roluri presupune implicare şi regizarea unei situații reale. Participantilor li se oferă o descriere a problemei şi a rolului pe care trebuie să-l joace şi li se cere să păstreze coordonatele acestui personaj; sa reactioneze spontan la diversele situații aşa cum cred ei că ar reacționa personajul in situațiile date.

Iată câteva dintre avantaje ale utilizării sociodramei în pregătirea managerială:

1. Asigură noi perspective asupra posibilelor reacții la diverse situații sociale.
2. Măreşte sensibilitatea la sentimentele celorlalți aflați în situații conflictuale.
3. Îl ajută pe cel care utilizează această metodă să se poată pune în pielea celorlalti.
4. Punerea în scenă a anumitor situații oferă şansa de a discuta sentimente şi reactii la probleme şi situații actuale.
5. Sociodrama sau jocul de roluri **este un instrument pentru dezvoltarea înțelegerii, ea nu este o terapie psihologică.**

Adaptare dupa Kenneth H. Hoover. *The Professional Teacher's Handbook: A Guide for Improving Instruction in Today's Secondary Schools.* Boston: Allyn and Bacon, 1973.

SCENETA nr.1

"Întârzieri la serviciu"

Instrucțiuni

Pentru această scenetă veți forma grupuri a câte 3 persoane.Rolul şi locul Dvs. va fi decis de numărul (de la 1 la 3) pe care-l veți primi.După ce ați primit numărul, citiți cele ce urmează. Pentru a asigura spontaneitatea exercițiului, veți primi rolurile după ce ați citit cele ce urmează.

Rolul 1. Dl/Dna Smith – Şefă la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper
Rolul 2. Dl/Dna Jones – Bibliotecar la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper
Rolul 3. Raportor

Situaţia

Dl/Dna Smith este Şefa Sălii de Lectură la Biblioteca Puiblică Happy Vally. Aceasta este o mare bibliotecă care deserveşte o populaţie de 200.000 persoane, care locuiesc în Comitatul Harper. Dl/Dna Smith are în subordine 6 persoane care lucrează la Sala de Lectură. Cei mai mulţi sunt serioşi şi lucrează bine. O persoană însă, Dl/Dna Jones, a început să întârzie la serviciu. La început venea cu doar câteva minute mai târziu, de câteva ori pe lună. Acum însă întârzie mai mult şi mai des. În unele zile Jones întârzie 30-40 minute. Dl/Dna Smith i-a atras atenţia asupra acestui lucru, şi Jones a promis că se va îndrepta. Dar acest lucru nu s-a întâmplat. Dl/Dna Smith cunoaşte faptul că ceilalţi angajaţi sunt afectaţi de această situaţie pentru că trebuie să lucreze în locul lui Jones pâna când acesta ajunge la serviciu.Colegii s-au plâns în legătură cu această situaţie. Dl/Dna Smith ştie că Jones are probleme şi responsabilităţi personale şi hotăreşte să aibă o înterevedere cu acesta în birou, să discute cu el situaţia în amănunt, şi să-i explice că s-a ajuns într-o stare critică.

Citiţi-vă rolul când îl primiţi, şi după ce cu toţii şi-au citit rolurile, începeţi să le interpretaţi. Să nu daţi partenerilor din scenetă detalii referitoare la rolul Dvs.

Rolul 1

Dl/Dna Smith – Şefă la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper. Din pricina întârzierilor repetate ale Dl/Dna Jones, Dl/Dna Smith trebuie să aibă o discuţie cu acesta în birou. Speră că nu va fi nevoit(ă) să ia măsuri represive şi să-l concedieze pe Jones. Smith doreşte să fie corect(ă) şi să-i dea şansa să se explice făcâd să înţeleagă că spre binele lui şi a instituţiei, acest comportament trebuie să se schimbe.. Vreţi să-l/s-o ajutaţi pe Jones să se îndrepte? În acelaşi timp trebuie să ţineţi cont şi de faptul, că acest comportament afectează bunul mers al instituţiei Îl/o salataţi pe Jones când intră în biroul Dvs.

Rolul 2

Dl/Dna Jones – Bibliotecar la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper. Lucraţi la această bibliotecă de 3 ani. Vă place slujba şi vreţi să lucraţi aici şi în continuare. Vă daţi seama că aţi început să întârziaţi şi că unii din colegi trebuie să lucreze în locul Dvs. Ştiţi de asemenea că ei s-au plâns la Dl/Dna Smith care v-a atras atenţia deja de mai multe ori asupra acestei situaţii.

Oricât aţi încercat, nu puteţi fi punctual(ă). Sunteţi divorţat(ă), trebuie să trimiteţi copii la şcoală; aveţi de făcut un drum lung până la staţia de autobuz şi o

mamă bolnavă. Ea vă sună adesea la telefon ca să vă spună cum se simte, tocmai atunci când sunteţi pe punctul de a pleca de acasă la serviciu. Dacă i-aţi cere să nu vă mai sune dimineaţa, ea ar lua acesta drept insultă din partea Dvs.

Acum sunteţi chemat(ă) în biroul D-lui?D-nai Smith pentru o "întrevedere". Ce înseamnă aceasta? Dl/Dna Smith vă salută când intraţi în birou.

Rolul 3.

Raportorul. Trebuie să urmăriţi interpretarea rolurilor şi să notaţi felul în care se pune în aplicare întrajutorarea. Folosiţi drept punct de reper cele prezentate de Dr. Lukenbill (vezi: lista anexată). Acordaţi atenţie deosebită modului în care se comportă cele două persoane. Relataţi interpreţilor modul în care au reacţionat în relaţia de întrajutorare.

SCENETA nr.2

"Lipsă de respect"

Instrucţiuni

Citiţi mai întâi situaţia de mai jos, apoi ambele roluri pe care trebuie să le interpreteze cele două persoane. Aşteptaţi ca actorii să înceapă interpretarea. Între timp urmăriţi relaţiile de ajutorare prezentate de Dr. Lukenbill. La sfârşit verificaţi – pe baza listei anexate – ce fel de relaţii au fost puse în aplicare. Concluziile le vom discuta la sfârşit.

Situaţia

Dl Carrasco este Şeful Laboratorului de la Spiutalul Clinic din Austin, Texas. Clinica a fost deschisă în anii '60 şi oferă servicii gratuite locuitorilor săraci din Austin care nu-şi pot permite să meargă la alţi doctori. La început activitatea clinicii a fost modestă, însă cu timpul, ea a devenit o unitate medicală sofisticată.

Dl. Carrasco are experienţă in domeniu, şi toate calităţile şi competenţa de a conduce această activitate. La scurt timp după preluarea funcţiei de conducere, el a observat că o persoană, Dl. Hendler, are o atitudine pasivă şi agresivă faţă de el, ce afectează activitatea lui de conducere. Cu toate că Dl. Hendler are aceeaşi pregătire ca şi Dl. Carrasco, el are mai puţină experienţă în cadrul instituţiei. La fel, Dl. Hendler este mai în vârstă decât Dl. Carrrasco. Comportamentul D-lui Hendler s-a "agravat" în aşa măsură, încât Dl. Carrasco trebuie să ia măsuri pentru a reglementa situaţia. El îl invită în biroul lui.

Interpretarea începe din momentul în care Dl. Carrasco îl salută pe Dl. Hendler în birou..

Rolul 1. Dl. Carrasco

Sunteţi cetăţean american naturalizat. Aţi venit în SUA cu familia la vârsta de 12 ani. Deşi atunci nu vorbeaţi englezeşte totuşi aţi studiat şi aţi obţinut

diplome în domeniul medical. Acum sunteţi Seful Laboratorului de la Spitalul din Austin. De când aţi devenit şef, aţi remarcat că subalternul Dvs. - Dl. Hendler - manifestă o atitudine negativă faţă de Dvs. Atitudinea lui este de tip pasiv-agresiv. Nu numai că nu face mai nimic, dar şi "pune beţe-n roate" celorlalţi. De pildă, el aruncă cu regularitate vata neşterilizată într-un anumit loc, fără s-o pună într-o cutie separată. Oricât aţi încercat să-i spuneţi, tot nu vă ascultă. Realizaţi că acesta este un aspect minor , dar se repetă cu regularitate şi vă subminează autoritatea. Spre binele Dvs. şi a instituţiei, consideraţi că trebuie să aveţi o discuţie cu el. Decideţi să staţi de vorbă despre acestea în biroul Dvs. Îl salutaţi pe Dl. Hendler când intră în birou.

Rolul 2. Dl. Hendler

Aveţi 50 de ani şi pregătirea şi experienţa să lucraţi în laboratorul Spitalului din Austin, unde vă desfăşuraţi activitatea de 2 ani. Cu toate că sunteţi mai în vârstă decât alţi colegi, aveţi salariu mai mic decât aceştia. Câd aţi fost coleg cu Dl. Carrasco, aveaţi acelaşi salariu. Acum el vă este şef. Îl respectaţi ca şi profesionist, însă aveţi dificultăţi cu personalitatea lui. Apoi, el e mai tânăr şi nu s-a născut în America, iar când a fost promovat în funcţia de şef, el a primit şi o substanţială mărire de salariu. Stilul lui managerial vă calcă pe nervi. El acordă de exemplu prea mare importanţă datoriilor. Se supără când alţii au iniţiativă proprie, de exemplu la aruncarea vatei nesterilizate. De ce e nevoie de vată neşterilă într-un laborator medical? Acum sunteţi chemat pentru o "întrevedere". Orice ar fi, îi veţi spune ce anume credeţi despre acest lucru, despre serviciul în general şi îi veţi cere să vă trateze cu respect. Dl Carrasco vă salută când intraţi în birou.

Discuţii...

Traducere:
Emil Tudor, Biblioteca Centrală Universitară, Bucureşti

INTERNET-UL ŞI NOILE TEHNOLOGII

C. Rebecca Garcia
Product Manager
Ameritech Library Services
Austin, Texas

Scurt istoric

Internet-ul s-a născut din paranoia. Frica de agresiuni străine a determinat guvernul Statelor Unite să inițieze crearea unei rețele de super-computere interconectate pentru a contracara unul sau mai multe posibile atacuri ale guvernelor comuniste. În 1969, Departamentul Apărării (Department of Defense) al Statelor Unite a înființat Internet-ul ca o rețea de computere şi super-computere conectate între ele pe toată suprafaţa ţării. Ele exploatau în comun informaţii dar, deşi interconectate, ele puteau opera şi independent la nevoie. În decursul timpului, tot mai multe universităţi şi centre de cercetare au cerut să fie legate în această reţea tot mai cuprinzătoare. În anii '80, Departamentul Apărării a încredinţat controlul acestui proiect Fundaţiei Naţionale pentru Ştiinţe (National Science Foundation), care a creat o structură de reţea mai rapidă pe baza a ceea ce a devenit cunoscut ca Protocolul Internet (Internet Protocol – IP) pentru a conecta colegiile şi institutele de cercetare la cinci noi centre de super-computere din SUA.

După aproximativ zece ani, Fundaţia Naţională pentru Ştiinte a renunţat la orice control guvernamental. Coordonarea – elastică – care există în prezent este realizată de Societatea Internet — un grup privat a cărui misiune este sprijinirea dezvoltării şi evoluţiei Internet-ului. Într-adevăr, Internetul s-a dezvoltat spectaculos de la prima fază de reţea de calculatoare de pe teritoriul SUA până la reţeaua internaţională care include astăzi aproximativ 20 milioane de utilizatori din toată lumea. Azi, în SUA se trimit mai multe mesaje prin poşta electronică de pe Internet, decât prin serviciile de poştă tradiţionale. Vince Cerf, numit şi "părintele" Internet-ului, prevede că până-n anul 2000 vor fi mai mulţi utilizatori ai serviciilor Internet decât oameni în lume. Motivul? Maşini de toate tipurile (automobile, faxuri, imprimante etc.) sunt concepute cu mai multe computere interne care vor accesa Internet-ul direct, pentru informare şi rezolvare a problemelor. Numărul americanilor care accesează Internet-ul s-a dublat în 1995, fapt ce demonstrează de dezvoltarea spectaculoasă a Internet-ului în Statele Unite. Aproape fiecare ediţie de computere apare însoţită de un program gratuit pentru accesarea Internetului în timp ce tot mai multe persoane profită de timpul gratuit de acces la Internet oferit ca stimulent de firmele furnizoare de servicii. În întreaga lume se urmează exemplul Statelor Unite, ceea ce promite o creştere exponenţială a gradului de folosire a serviciilor Internet.

Până în momentul apariţiei şi dezvoltării World Wide Web (WWW) în 1991 şi apoi după introducerea programelor Mosaic şi Netscape pentru căutarea în Web, complexitatea folosirii reţelei a determinat un trafic relativ scăzut. Chiar şi

prin folosirea instrumentelor de căutare Gopher şi Archie, informaţia era dată sub formă de text şi, deşi utilă, din punct de vedere grafic nu era atractivă. După ce a fost introdus WWW, popularitatea Internet-ului a devenit explozivă. Tot mai multe persoane au fost încurajate de uşurinţa cu care se poate folosi WWW, care le oferă posibilitatea plasării informaţiilor şi a bazelor de date spre consultare unei audienţe tot mai largi.

Cel mai mare obstacol în calea creşterii exponenţiale este limita "lăţimii de bandă",adică capacitatea reţelei de a purta informaţii între diferite locaţii. Deoarece cantitatea de informaţii multimedia accesibilă în Web este tot mai mare, oamenii încearcă să acceseze grafice, documente audio şi video aflate la diferite locaţii Web. În scurt timp, ei au constatat că infrastructura care funcţiona bine pentru informaţiile sub forma de text, devenit insuficientă pentru transmiterea documentelor grafice şi video, adică exact ceea ce făcea WWW-ul atât de atractiv.

Există o reală competiţie între cei care concep diferitele locaţii Web într-un mod cât mai atractiv, dar prin asta sporesc mult minutele pe care utilizatorul trebuie să le petreacă în aşteptarea încărcării pe propriul calculator a graficelor sau imaginilor animate. În conceperea unei locaţii Web excelente, trebuie să se păstreze un echilibru între aspectul şi realitatea practică a transferului de date. Orice dezechilibru spre una sau alta poate duce la o stare de frustrare sau plictiseală. Sunt multe exemple de acest gen pe WWW.

Aşadar, Internetul este o reţea globală de reţele conectate prin linii telefonice sau pe alte căi, în special computere şi dispozitive de conectare şi deconectare, toate făcând parte din acelaşi ansamblu. Posibilitatea de a comunica în sistemul Internet se bazează pe faptul că toate computerele conectate folosesc acelaşi protocol, echivalentul unei limbi comune. Deşi pe plan intern, compu-terele conectate folosesc sisteme de operare diferite, pentru exterior ele folosesc TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), un standard de comunicare unitar care permite tuturor computerelor din Internet să facă schimb de date între ele, indiferent de sistemul de operare intern folosit.

Datele transmise sunt divizate în mici pachete de informaţii de către computerul transmiţător, în conformitate cu standardul Internet Protocol (IP). Toate pachetele poartă adresă de destinaţie şi sunt direcţionate spre acel calculator de către toate celelalte calculatoare din reţea care citesc adresa ataşată. Odată ajunse la destinaţie, pachetele sunt rearanjate în fişiere.

Accesul la Internet este adesea disponibil prin şcoli, colegii sau universităţi. Aici, în România, accesul la Internet este asigurat prin o serie de firme furnizoare de servicii Internet. Oricum, este neplăcut faptul că succesul acestora este dependent de stabilitatea şi rapiditatea legăturilor telefonice. Dacă acestea nu sunt stabile sau dacă nu pot asigura lăţimea de bandă adecvată pentru încărcarea graficelor WWW, accesul la Internet poate fi restrâns, în mod realist, la grupuri de discuţii (newsgroups), buletine de ştiri (bulletin boards), poşta electronică (e-mail), liste poştale (listservers) şi conversaţii (chat sessions).

Deşi toate acestea reprezintă surse minunate de informaţii şi distracţii, totuşi ele sunt lipsite de atracţia vizuală oferită de World Wide Web. În SUA, numărul de furnizori de servicii online creşte exponenţial, ei întrecându-se în a

oferi cât mai multe servicii potenţial lucrative. Multe state oferă şcolilor şi bibliotecilor acces gratuit la Internet, prin diverse agenţii guvernamentale şi de stat. Unele biblioteci publice asigură acces gratuit la Internet pentru beneficiarii lor. Biblioteca publică din Caroll County, statul Maryland care funcţionează ca furnizor de servicii Internet pentru utilizatorii săi, contra cost, a reuşit să-şi cumpere echipamentul necesar şi să plătească personalul calificat de care are nevoie pentru a rula propriile ei proiecte de acces la Web şi Internet.

Internet-ul oferă o gamă variată de servicii ce continuă să crească în fiecare zi. Iată unele dintre posibilităţi:

Grupuri de discuţii (Newsgroups)

Acestea sunt buletinele de ştiri ale Internet-ului, locurile unde utilizatorii pot discuta despre orice subiect. Discuţiile sunt grupate în funcţie de subiect pe o structură arborescentă, diferitele zone fiind denumite ierarhii. Există şapte categorii majore:

- comp (subiecte de interes pentru profesioniştii şi pasionaţii de computere: informatică, surse software, sisteme HW/SW);
- misc (subiecte diverse care nu se incadrează în nici o alta categorie: condiţie fizică, căutare de locuri de muncă, legi, investiţii);
- sci (discuţii specializate pe teme de cercetare ştiinţifică şi ştiinţe aplicate);
- talk (grupuri orientate spre dezbateri uneori îndelungate, fără finalitate precisă şi fără o cantitate apreciabilă de informaţii utile);
- news (subiecte legate de reţeaua de ştiri, întreţinerea grupului şi a soft-ware-ului);
- rec (orientat spre diverse hobby-uri, pasiuni şi activităţi recreative);
- soc (grupuri de ştiri sociale şi culturale);
- alt (discuţii despre orice altceva).

Grupurile de discuţii oferă utilizatorului care le accesează posibilitatea participării directe la discuţiile în curs de derulare.

Servicii de discuţii în direct pe Internet (Internet Relay Chat - IRC)

A fost creat de Karkko Oikarinen din Finlanda în 1988 şi oferă posibiliatea participării la discuţii a mai multor persoane simultan, în direct. Deşi furnizorii de servicii comerciale online oferă astfel de "Camere de şuete", ca de exemplu America Online şi Compu-Serve, IRC nu necesită apelul la un serviciu online special pentru a participa. Dimpotrivă, un utilizator foloseşte un program client IRC care-l conectează la un server care, la rândul lui, se conetează la alte servere din jurul lumii. Există o multime de teme de discuţii listate (denumite "canale") din care utilizatorul alege una la care doreşte să participe şi pur şi simplu începe să-şi comunice în scris opiniile.

Liste de distribuţie (ListServers)

Acestea sunt grupe de persoane organizate în jurul unui anumit subiect de interes comun (de exemplu, cei care folosesc softul nostru au propriul lor

ListServer). Fiecare persoană de pe listă primeşte prin posta electronică toate întrebările şi comentariile trimise listei.

Poşta electronică (E-mail)

Aceste pachete de programe permit gruparea poştei electronice în aşa numitele cutii de poştă trimisă şi primită (outbox şi inbox), înmagazinarea sau arhivarea mesajelor pentru păstrarea sau stergerea mesajelor care nu mai sunt necesare. Poţi, de asemenea, trimite altei persoane mesajele primite, poţi răspunde unei persoane care ţi-a scris şi poţi tăia, insera şi/sau ataşa părţi dintr-un document sau întreg documentului din alte aplicaţii la mesajul e-mail trimis.

Mesajul prin poşta electronică ajunge la destinaţie datorită unei adrese, din care una dintre componente este de obicei un indicator al sistemului la care utilizatorul este conectat pentru serviciul de poştă electronică. Prima parte a adresei cuprinde, în mod normal, numele utilizatorului (deşi nu este absolut necesar să fie aşa) iar a doua parte cuprinde denumirea sistemului, locaţia sau tipul de organizaţie. De exemplu, una dintre adresele mele este **crg@amlibs.com** în care crg sunt iniţialele mele, amlibs este abrevierea numelui companiei unde lucrez şi **com** înseamnă comercial. Descriptorii standard de domenii folosiţi în SUA sunt:

- com - de obicei o companie sau alte instituţii comerciale
- edu - instituţie academică, de educaţie
- gov - locaţie guvernamentală
- mil - locaţie militară
- net - de obicei poarta de acces sau alte gazde administrative ale unei reţele
- org - organizaţie privată care nu depinde neapărat de una din categoriile enunţate mai sus

Indicatorii geografici de ţara, sunt reprezentaţi prin simboluri formaţi din 2 litere, de exemplu AU pentru Australia, RO pentru România, FR pentru Franţa.

Transfer de fişiere (FTP - File Transfer Protocol)

FTP reprezintă metoda primară de a transfera fişiere de la un computer Internet la altul. După apariţia WWW, aceste funcţii sunt cuprinse în mod normal într-unul din browserele Web (vezi mai jos) dar, cu toate acestea, programele FTP sunt în continuare foarte mult folosite. Aceste programe software sunt accesibile gratis pe reţea. Cu toate programele gratuite disponibile pe Internet, FTP a devenit extrem popular pentru încărcarea acestor pachete. Folosiţi Veronica pentru a căuta arhive accesibile prin FTP.

Browsere Web

Ele sunt instrumente grafice de căutare ce au trezit mult interes pe Internet. Primul a fost Mosaic, dezvoltat de un consorţiu universitar. Apoi, compania Netscape a dezvoltat un program propriu şi mii de copii ale acestuia, fapt care l-a propulsat pe poziţia de lider între browserele Web. Deşi este considerat un geniu în marketing, compania Netscape trebuie încă să facă dovada

profitabilităţii. În reţea sunt şi alte instrumente de căutare gratuite ca de exemplu Yahoo şi Lycos. Cu legăturile lor hipertext şi imaginile grafice interesante, ele au luat avânt şi au extins accesul la Internet mult în afara oficiilor de computere care-l consideră propriul domeniu.

Locaţii Web des vizitate

Listările locaţiilor Web au devenit atât de solicitate încât numere întregi de reviste sunt dedicate publicării a sute de liste cu pagini iniţiale (pagini de pornire, home pages) a locaţiilor Web. Unele programe încearcă gruparea diverselor locaţii Web de mare interes. Altele permit căutarea cu uşurinţă după cuvinte cheie extrase din denumirea locaţiei. Deci, care sunt locaţiile Web des frecventate? Există multe reviste care publică regulat liste de locaţii Web populare: *Internet World, PCNovice, NetGuide*, precum *şi I-Way*.

Noi utilizări ale Internet-ului

Comerţul electronic

Comerţul electronic pe Internet este una dintre marile promisiuni făcute antreprenorilor şi marilor companii. Aşa cum Steve Jobs (creatorul computerelor Apple) a afirmat într-un interviu în revista *Wired* (februarie 1996), "[reţeaua] reprezintă o nivelare a ierarhiilor. O persoană individuală poate realiza o locaţie Web care, după "suficientă" muncă, poate apărea la fel de impresionantă ca cea a celei mai mari companii din lume." Deşi pe Internet se pot găsi destule posibilităţi de a face cumpărături, câteva aspecte au încetinit dezvoltarea unui sistem comercial major.

Una dintre probleme este cum să se colecteze plata prin Internet. La o recentă conferinţă asupra tehnologiei, s-au prezentat patru abordări diferite cu privire la colectarea banilor prin Internet. DigiCash, Inc. furnizează "e-cash", o formă de bani digitali care pot fi folosiţi la orice magazin de pe Internet care acceptă bani lichizi. Clientului i se asigură anonimatul, iar comerciantului, o metodă lejera de încasare a plăţii.

De asemenea, e-cash asigură securitatea operaţiunilor prin aplicarea publică a tehnicilor de semnatură digitală, pentru a evita posibilitatea de "delapidare" online. Primele Holdinguri Virtuale preiau telefonic numărul cărţilor de credit şi alocă fiecărui abonat un PIN (Personal Identification Number - Număr personal de identificare) care poate fi folosit în tranzacţii. Numărul cărţii de credit nu este niciodată transmisibil online şi astfel riscul de a fi folosit de persoane străine lipsite de scrupule este eliminat.

OpenMarket, Inc. oferă un sistem managerial de tranzacţii comerciale online atât pentru tranzacţii interne în cadrul societăţilor, cât şi pentru comerţul prin Internet. Există un produs, Merchant Solution — un software de siguranţă pentru serverul WWW, pentru afacerile derulate prin Serviciul Comercial Integrat (Integrated Commerce Service – ICS). ICS derulează tranzacţii comerciale, preia comenzi, face plăţi, tranzacţii prin cărţi de credit, aplică taxele de vânzare şi alte operaţiuni comerciale prin Internet. VeriSign asigură hardware şi software pentru a

genera identificări digitale—adevărate "scrisori de acreditare" autentificate, imposibil de falsificat. Aceste acte de identitate digitală certifică faptul că parolele respective sunt folosite, într-adevăr, de persoanele cărora le aparţin.

Fiecare act de identitate digital conţine numele instituţiei emitente, parola utilizatorului şi informaţii pentru identificarea lui, cât şi semnătura digitală a emiţătorului. Semnatura digitală autentifică actul digital de identificare, astfel încât să nu poată fi falsificat. Tehnologia VeriSign este folosită de angajaţii şi asociaţii unei organizaţii şi nu de publicul larg.

Pe măsură ce metodele sigure de plată devin accesibile pe Internet, în unele zone nevoia de distribuitori la nivel mediu va descreşte, micii întreprinzători vor putea opera eficient şi activitatea de cumpărare şi vânzare pe Internet va deveni extrem de profitabilă.

Telefonia pe Internet

În decursul ultimelor luni au aparut mai multe programe care asigură utilizatorului, pe baza unui hard şi soft special, posibilitatea de a comunica pe cale sonoră în timp real, prin Internet. În realitate, reţeaua funcţionează ca un telefon, programul software digitalizează vocea pe măsură ce utilizatorul vorbeşte şi transmite datele prin Internet. Totuşi, datorită lăţimii de bandă necesare pentru a obţine o bună calitate a sunetului transmis (de obicei 8.000 biti pe secundă), ar trebui ca ori sunetul să fie comprimat înainte de transmisie, ori să se asigure o lăţime de bandă mult mai largă decât în mod normal, pentru a trimite un mesaj audio inteligibil. În prezent, cele mai multe programe apelează la prima variantă – comprimarea sunetului înainte de transmisie.

Savetz şi Sears, cu adresa Internet (*http://rpcp.mit.edu/~asears/main.html*) spun, într-un număr din Internet FAQ: "există o varietate de metode pentru codificarea şi comprimarea datelor sonore însă, aşa cum se poate presupune, standardele nu sunt întotdeauna foarte "standard". Calitatea mesajului audio pe care cineva îl timite şi îl receptionează depinde de aplicaţia folosită, de viteza cu care funcţionează computerul şi de metoda de comprimare folosită."

Indiferent de ceea ce se foloseşte, persoana cu care se comunică trebuie să utilizeze un software cu acelaşi protocol de comprimare. Unul dintre protocoalele standard este GSM; mai multe informaţii în legatură cu GSM se pot găsi pe Internet la adresa: *http://www.cs.tu-berlin.de/jutta/toast.html*. Pe lângă softul necesar, mai este nevoie şi de un computer cu cel putin 25Mhz, o placă de sunet, boxe şi un microfon. Unele dintre cele mai populare pachete de software sunt Maven (pentru Macintosh), Speak Freely (pentru Windows), CU-SEEME (pentru Windows şi Macintosh), WebTalk (pentru Windows) şi Cyberphone (pentru Windows şi UNIX). Softul CU-SEEME a fost de curând folosit la conferinţa naţională Networld+Interop, pentru a realiza transmisiunile audio şi video a conferinţelor şi a altor prezentări prin Internet.

Cursuri oganizate de instruire în Internet

Aceasta reprezintă TEMA predilectă a posibilităţilor de instruire oferite pentru 1995/1996 şi probabil 1997. Există cu adevărat sute de cursuri de instruire oferite de biblioteci, colegii, şcoli, instituţii private şi orice alte firme care sunt interesate, chiar şi numai tangenţial, de Internet şi care oferă pregătirea necesară pentru înţelegerea şi navigarea prin Internet.

Se organizează conferinţe asupra tuturor aspectelor legate de Internet, inclusiv multe probleme care sunt prezentate şi în acest articol). Numeroasele cereri de instruire în Internet oferă multor firme comerciale care organizează cursuri în acest domeniu, posibilitatea unor frumoase câstiguri financiare. La mijlocul anilor '80 am fost martorii unui interes similar manifestat de biblioteci faţă de CD-ROM-uri. Cu toate acestea, mijloacele de informare şi instruire în legatură cu ele nu au fost nici pe departe atât de răspândite ca cele legate de Internet, astăzi. De asemenea, ca tehnologie, CD-ROM-urile nu au reuşit să trezească un atât de mare interes în rândul oamenilor ca Internet-ul.

Noi căi de a exploata noianul de informaţii de pe Internet

Toţi furnizorii încearcă să găsească noi metode pentru a uşura căutarea şi regăsirea informaţiei pe Internet şi WWW. Un tip de tehnologie care se bazează pe ceea ce înainte se numea "inteligenţă artificială" se numeste în mod curent agent de informaţii (anterior denumit "Know-Bots"= agenţi). Metodologia agentului de informaţii se referă la înregistrarea preferinţelor şi zonelor de interes ale utilizatorului. După cum a descris-o un reprezentant al CMP Interactive Media Group, "invizibil pentru tine, el [agentul de informaţii] se va conecta periodic pe parcursul zilei, va căuta în pagina noastră Web şi va selecta informaţiile doar dacă ele corespund profilului indicat de tine".CMP aduce pe piaţă un produs numit TechWeb care funcţionează în mod similar cu alte programe existente, cum ar fi Digital Delivery, First Floor Software, ForeFront and Agents, Inc. Termenul de "păianjeni" este folosit în legătură cu agenţii de informaţii (termenii sunt uneori interschimbabili), şi descrie un program care poate fi trimis în Internet pentru a căuta locaţii WWW şi a revela legăturile şi structurile de detaliu pentru ca utilizatorul să poată găsi mai rapid informaţiile de care are nevoie. Păianjenul permite utilizatorului să vadă "o hartă" a acelei locaţii, cu indicarea structurii ei ierarhice pentru a putea ajunge la pagina dorită.

Aceasta duce la economisirea timpului care altfel ar fi petrecut executând clic pe o legatură hipertext şi asteptând încărcarea paginii respective. Din nefericire, utilizarea excesivă a păianjenilor poate duce la distrugerea serverului Web prin consumarea întregii capacităţi a reţelei. Creatorii de păianjeni au încercat să impună unele măsuri de protecţie, ca de exemplu încetinirea lor pentru a minimaliza efectul produs şi publicarea unui ghid de folosire a păianjenilor - spider "netiquette"- pentru a-i îndruma pe utilizatori să folosească păianjenii cu chibzuinţă. Întrucât păianjenii şi alţi agenţi de informaţii (care, de asemenea, pot face legătura cu resursele) devin tot mai des utilizaţi de beneficiari, rămâne de văzut dacă procedeele folosite în acest scop până acum ramân valabile.

Serviciile oferite de acest tip de tehnologie, denumite "diseminare selectivă a informației" sunt similare cu cele asigurate timp îndelungat de bibliotecari specializați. Diseminarea selectivă a informației a demarat pe principiul că se poate contura un profil de interes prin găsirea cuvintelor cheie și descrierea adecvată a subiectelor care îl interesează pe un client, după care bibliotecarul (mai ales din bibliotecile speciale, de corporație) era acela care cerceta bazele de date online sau alte surse de informații tipărite, pentru a-i furniza acestuia informațiile cerute. Noul program scoate serviciul de informare din mâinile noastre și-l plasează direct în cele ale utilizatorului.

Probleme ce pot apare pe Internet

Spamming-ul (pisălogeala, provocare de valuri) se referă la trimiterea globală de mesaje "promoționale, de reclamă" pe Internet, fără o preocupare specială față de compatibilitatea tematică sau față de costurile implicate în distribuția lor. Cele mai multe se adresează grupurilor de discuții din Usenet. Știrile Usenet sunt o colecție de mesaje scrise sau articole trimise de utilizatori, grupate dupa tematica acoperită. Aceste articole sunt trimise de la computer la computer în jurul lumii, către mii de participanți Internet.

Programele distribuie articolele grupurilor de discuții în funcție de zona tematică acoperită de acestea și dacă acestea acceptă primirea și stocarea lor pentru folosire locală. Deși multe persoane care primesc aceste trimiteri (sunt supuși "pisălogelii") le găsesc extrem de agasate, ele vor recunoaște oricând reclamele firmelor. Datorită prețurilor scăzute ale trimiterilor, firmele (în mod normal cele care nu sunt în mod direct implicate în Internet și deci nu pot sesiza problemele pe care le creează) consideră spamming-ul ca o metodă de marketing direct care nu presupune cheltuielile implicate de marketingul focalizat. Întrucât cheltuielile de expediere nu constituie o problemă și nici cheltuielile de tipărire, faptul că trimit mesaje către 1.000 sau 6 milioane de persoane devine neimportant. O firmă care se considera "Regele Spamming-ului" se află acum în proces de popularizare a serviciilor fiind hotărâtă să facă milioane din acest proces.

Adversarii spamming-ului intenționează să obțină declararea trimiterilor de acest tip de mesaje drept ilegală. Una dintre problemele incriminate de aceștia se referă la faptul că acest gen de reclamă reprezintă de fapt un serviciu de marketing care ar impune achitarea unor taxe, întrucât timpul de conectare și, în unele cazuri, primirea acestor mesaje – nedorite – este plătită de către primitor. (Pe această temă există o lucrare în limba engleză: *Postage-due Marketing: An Internet Company White Paper* [Răspuns plătit: O companie pe Internet], de Robert Raisch, disponibilă la următoarea adresă pe Internet:

http://www.Internet.com:2010/marketing/postage.html).

Cei care folosesc spamming-ul au constatat că utilizatorii Internet au găsit metode de a le face viața amară prin plasarea lor pe liste negative, cu telefonul lor privat pe Internet, mesageria verbală, poșta electronică și alte adrese. Când acestea ajung să fie cunoscute, utilizatorii Internet, indignați, inundă persoanele în cauză cu mesaje telefonice, vocale și e-mail care adesea duc la blocarea computerelor gazdă ISP și la supraaglomerarea sistemelor de poștă verbală. Totuși, din nefericire, unele

firme continuă să considere că posibilitatea de a contacta mii de utilizatori (chiar dacă numai 1 % dintre aceştia vor folosi serviciile oferite de ei şi 99 % - nu) merită riscul de a accepta comentariile negative care se fac în legatură cu acţiunea de "spam".

Cenzúra

Cea mai mare parte a traficului pe Internet implică persoane care exploatează informaţii în comun. În SUA, s-au făcut multe în legatură cu materialele disponibile pe reţea, considerate de "gradul X". Vis-a-vis de textele accesibile pe Internet, părinţii îşi fac probleme în legatură cu ceea ce copiii lor discută cu "prietenii" lor din reţea, prieteni care ar putea să fie de fapt adulţi pretinzând că sunt copii.

Pornografia pe WWW este foarte răspândită iar furnizorii încearcă să găsească noi căi în sprijinul părinţilor care doresc să păstreze aceste zone departe de accesul copiilor lor. În acest sens, se pot aplica aşa numitele proceduri "parafoc" care direcţionează în mod selectiv accesul la Internet, pe diferite zone sau după alte criterii considerate de către Furnizorul de Servicii Internet adecvate pentru copii. S-au avut în vedere şi o suită de reglementări guvernamentale pentru a interzice accesul la anumite teme din WWW, dar din păcate, unele măsuri luate în acest sens au condus la situaţii neprevăzute.

De exemplu, când un Furnizor de Servicii Internet a încercat să limiteze reşedinţele Web sau grupurile de discuţii tratând probleme de "anatomie umană", împreună cu ele au fost interzise şi grupurile axate pe cancerul de sân. Odată cu interzicerea imaginilor pornografice a fost blocat şi "David" al lui Michelangelo. Ca în orice reglementare restrictivă cu acoperire largă, este dificil să se conceapă o legislaţie care să limiteze şi în acelaşi timp să asigure accesul la informaţiile importante.

Dificultăţile pe care bibliotecile le-au avut în trecut în legatură cu cenzura, se transferă acum asupra Internetului. Întotdeauna, o parte din materialele accesibile va şoca sau ofensa pe cineva şi tot ceea ce vor putea face părinţii este să-şi avertizeze copiii şi să le acorde încrederea că-şi vor folosi propria lor putere de judecată în selectarea materialelor sau îi vor aborda pe ei în legatură cu aspectele problematice.

Legislaţia recentă care s-a adoptat în SUA sub denumirea de Legea privind Decenţa Comunicaţiilor (Communication Decency Act) încearcă să protejeze minorii de materialele pe care le-ar putea considera dezagreabile. Din păcate, această tentativă de a proteja pe minori dă o reală lovitură libertăţii de informare atât de preţuită în SUA şi în cadrul comunităţii Internet. Din nefericire pentru cenzori, materialele disponibile pe orice cale în lume sunt de asemenea disponibile şi pe Internet.

Legislaţia care funcţionează în SUA va avea prea puţin efect asupra persoanelor din alte ţări. De la început, Internet-ul a fost un mijloc de a comunica liber şi deschis despre orice problemă, de a face schimb liber de idei şi informaţii. Dacă tematica abordată de un grupul de discuţii te ofensează, nu i te alături. Dacă unele imagini sunt prea îndrăzneţe, nu le priveşti.

Deşi unii nu respectă aceste reguli, în general comunitatea Internet tolerează orice discuţie (atâta timp cât nu încerci să plasezi ceva nepotrivit). In loc de a încerca blocarea unei activităţi "indecente" pe Internet, în relaţia furnizor/computer gazdă, publicaţia *Wired* sugerează controlul la staţia locală, folosită pentru accesarea reţelei. Acesta este singurul loc logic de a declanşa o astfel de activitate şi singurul care nu va încerca plasarea de controale, oricum imposibil de implementate, care pot avea ca efect potenţial sugrumarea fluxului şi aşa foarte aglomerat al reţelei.

Publicaţii electronice

Publicarea electronică pe Internet reprezintă viitorul în acest domeniu, iar publicaţii ca *USA Today* este un exemplu în acest sens. În momentul, însă, în care *USA Today* a încercat să fixeze un preţ pentru abonaţii online, au fost surprinşi să constate o reacţie destul de rezervată din partea publicului. Astfel încât şi-au reconsiderat situaţia decizând să încaseze preţul ca înainte şi să folosească locaţia Web ca instrument promoţional.

Până acum, utilizatorii Internet-ului au fost refractari în a plăti pentru a regăsi informaţii în situaţia în care au la dispozitie pe reţea o cantitate atât de mare de informaţii gratuite. O alternativă la aceasta mentalitate ar fi ideea de a plăti doar pentru câte un document; adică, cititorul care este interesat doar de un anume articol, să plăteasca numai pentru acel articol. Atunci când publicaţiile tradiţionale dau faliment în SUA (cele mai mari oraşe au rămas doar cu câte o publicaţie majoră, deţinută sau controlată de una dintre marile companii de ştiri din SUA), editorii caută noi căi de a-şi distribui produsele.

Întrucât Internet-ul devine tot mai mult locul de desfăşurare a activităţilor distractive şi comerciale, este interesant de văzut dacă îşi va putea păstra şi statutul de gratuitate şi deschidere. Editorii spun că vor începe prin a oferi informaţii gratuite pe reţea, urmând să impună treptat, într-un fel sau altul, taxe pentru serviciile lor. Este totuşi de sperat că impunerea pe viitor a unor posibile taxe nu va afecta schimbul gratuit de informaţii. Numai prin asigurarea accesului gratuit la informaţie se poate spera la evitarea adâncirii prăpăstiei dintre societăţile bogate în informaţii şi cele sărace în informaţii.

Noi tehnologii

Codul orientat spre obiect

Următoarea mare realizare ar fi Tehnologia Obiect, după cum afirma Steve Jobs într-un interviu recent. Obiectele sunt module de software care pot fi combinate în noi aplicaţii, aşa cum sunt combinate cărămizile într-un zid. Această tehnologie de programare tratează fiecare set de instrucţiuni ca pe un obiect astfel încât, în loc de a concepe un program linie de linie (liniar), obiectele sunt combinate pentru a forma un program. Obiectele ascund complexitatea limbajului de programare şi fac mult mai uşor de copiat un set de instrucţiuni dintr-un program pentru a fi folosit în alt program. Codul poate fi apoi modificat pentru a crea un obiect distinct.

Obiectele Web, de la NeXT Computer, Inc. (compania lui Steve Jobs) permit unui server Web să acceseze informaţia din bazele de date sau de pe foile de calcul şi apoi să o reasambleze într-un document HTML, pentru folosire pe Web. Ele acţionează pe partea de server a relaţiei de tip server/client. Apple Computer lucrează acum pe partea de client iar produsul lor "Cyberdog" este conceput pentru a face fiecare aplicaţie "capabilă să acceseze Web-ul", ceea ce va permite utilizatorului să includă fiecare legătura activă cu un document Web într-o aplicaţie, cu scopul de a păstra orice informaţie curentă.

Cyberdog este bazat pe OpenDoc, un standard aflat în competiţie cu un alt set de standarde numit OLE (Object Linking & Embedding = Legarea şi Înglobarea Obiectelor) elaborat de Microsoft. Cu toată superioritatea (şi compatibilitatea) tehnologică a OpenDoc, istoria arată că orice intră în competiţie cu Microsoft are tendinţa de a pierde datorită autorităţii Microsoft în tehnologia computerelor personale. Una dintre ideile tehnologiei Web a Microsoft (Internet Studio) bazată pe OLE şi în competiţie cu Cyberdog permite unor mici programe să fie trimise de pe server pentru a rula la client în loc de a trimite simple texte sau date. Din nefericire, faptul că aceste programe pot fi încărcate cu uşurinţă de către client aduce şi riscul unei infectări cu viruşi a calculatorului.

Alternativa este reprezentată de limbajul Java, aparţinând firmei Sun Microsystems, limbaj care a fost conceput pentru a preveni infectarea computerelor client. Spre deosebire de OLE care funcţionează numai pe computere cu un procesor Intel rulând Windows, Java poate rula pe orice computer. De asemenea, Java permite două feluri de transfer a "mini-appleturilor" (mici bucăţi de aplicaţii) atât spre client cât şi spre server.

Toate acestea sunt importante întrucât dezvoltarea noilor reţele centrate pe informaţia Intranet va continua să estompeze distincţia dintre servere şi clienţi.

Intranet

De curând, la o mare conferinţă de informatică (Networld + Interop, la care au participat peste 50.000 persoane şi peste 600 companii cu standuri expozitionale), cuvântul de ordine cel mai des pomenit a fost INTRANET. Acesta este procesul prin care toate facilităţile Internetului (WWW, HTML, Browser) sunt introduse în reţelele locale pentru a fi utilizate cu mai multă uşurinţă. De asemenea, aceasta va rezolva şi problema cu care se confruntă diferitele departamente ale unei instituţii care folosesc diverse tipuri de calculatoare ce comunică cu dificultate unele cu altele.

Folosind facilităţile oferite de reţea, aceste diferenţe încetează a mai fi importante şi informaţia poate fi regăsită din orice punct al reţelei. Ne mai fiind necesar de a şti unde anume se află informaţia, existenţa "retelei informationale" permite utilizatorului găsirea informaţiei dorite atunci când o doreşte şi oriunde s-ar afla ea pe reţea. De asemenea, aceasta va diminua şi nevoia unui computer central mai mare, întrucât datele se pot afla în diferite zone ale reţelei.

Telefonia pe computer

Integrarea telefoniei pe computer (CT sau CTI) a devenit un domeniu cu dezvoltare majoră de peste 3,5 miliarde vânzări numai în ultimul an. Un prim exemplu de folosire a telefoniei pe computer îl reprezintă centralele telefonice care combină instrucțiunile de telefonie cu bazele de date computerizate și cerințele personale cu experți care pot răspunde la întrebări apelând la bazele de date sofisticate de pe calculator.

Amintesc în acest sens două exemple: noul serviciu gratuit 1-800-MusicNow și linia Compaq help. Ambele servicii dispun de o persoană la "centrala" care a fost "angajată", pur și simplu pentru a răspunde – asistată de calculator – la întrebările clientilor. Aceste persoane nu sunt de fapt angajate de Compaq sau MusicNow, ci ele doar răspund la întebari pentru acele companii. În momentul de față, 80% din toate apelurile făcute în SUA la numărul 1-800 (la care se poate suna gratuit de pe întreg teritoriul SUA) se conectează la aceste centrale. De asemenea, CT folosește toate sistemele de adresare și directoare online ("Buna ziua. Dacă doriti să ascultați aceste instructiuni în engleză, vă rugăm să apăsați tasta unu" etc.) care combina inteligența computerului cu telefonul dumneavoastră.

"Edutainment" - Education + Enter-tainment (Educație + amuzament)

Unul dintre cele mai recente exemple de convergența continuă a noțiunii de "edutainment" (combinatia dintre activitatea educațională într-un cadru lejer, distractiv) bazat pe înalta tehnologie este TechTrek. Acesta este un centru familial de amuzament și educație computerizată în Rockville, Maryland, primul de acest tip din SUA.

Părinții și copii pot să selecteze și să folosească o varietate de programe contra unei taxe pe ora. De asemenea, aici sunt organizate cursuri pentru copii pe diferite teme, de exemplu istorie, geografie, științe, arte și matematică, sau cursuri pentru un public divers, de la preșcolari la adulti. Posibilitatea oferită copiilor de a "testa înainte ca parintii să cumpere" a devenit extrem de populară în scurtul timp de când functioneaza și pe viitor, se preconizează lucrări de extindere a centrului.

Deși toate subiectele pe care le-am tratat aici sunt foarte discutate astăzi, sunt totuși sigură că în șase luni, vor apare o duzină de noi teme care le vor lua locul. Întrucât nevoia de informare și interesul pentru profit, atât al persoanelor cât și al intreprinderilor este mare, Internetul și noile căi de a-l exploata continuă să reprezinte obiectivul major a sute de noi colective de cercetare. Ramâne însă adevarat că acum, ca și în viitorul apropiat, Internetul reprezintă și va reprezenta unul dintre cele mai dezbătute subiecte din lume.

Traducere:
Ana-Maria Capâlneanu,
Biblioteca Centrală Universitară Cluj

SERVICII ÎN SPRIJINUL COMUNITĂŢII, OFERITE DE BIBLIOTECILE PUBLICE AMERICANE

W. Bernard Lukenbill
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

I. SCURT ISTORIC

Definiţie

Aş dori să încep această prelegere cu o scurtă definiţie a serviciilor comunitare în conceptia bibliotecilor publice americane. A organiza un serviciu în sprijinul comunităţii înseamnă "transferarea" unui serviciu de bibliotecă în mediul specific unui anumit grup social. Astfel de servicii sunt bibliobuzele, activităţile din centrele culturale dedicate copiilor şi persoanelor în vărstă, programele de instruire organizate de alte instituţii de educaţie din cadrul comunităţii.

Originile conceptului

Probabil, conceptul în sine îşi are originea în modelul serviciilor de referinţă adoptat de bibliotecile publice americane în anii 1870 şi, apoi, în 1880, de bibliotecile universitare din Statele Unite. El se baza pe ideea că bibliotecarii posedă aptitudinile necesare pentru a ajuta populaţia să folosească mai bine cărţile şi informaţiile găsite în cărţi. Serviciul de referinţe era orientat către cititori şi el îl transformă pe bibliotecar într-un element care facilita contactul publicului cu cărţile. Cu toate că a întâmpinat rezistenţă din partea celor care susţineau formele clasice ale serviciilor de bibliotecă, în prima parte a secolului al XX-lea serviciile de referinţă au reuşit să se răspândească şi să devină un serviciu de bază oferit cititorilor de către bibliotecile americane.

Eu sunt de părere că serviciile oferite comunităţii de către biblioteci sunt un fel de extindere a ideii de serviciu de referinţe. Ca şi serviciile de referinţe, serviciile comunitare, aşa cum au fost ele introduse la începutul sec al XX-lea, se încadrau într-o mai largă mişcare socială şi culturală a sfârşitului secolului al XIX-lea. Bibliotecarii care susţineau concepţia serviciilor comunitare credeau cu tărie că bibliotecile ajută atât la progresul societăţii în ansamblu, cât şi la cel al vieţii fiecărui individ în parte.

În termeni de politică socială, susţinătorii acestei concepţii vedeau în serviciile comunitare un mijloc de culturalizare socială şi credeau că bibliotecile pot contribui la dezvoltarea societăţii ajutând cetăţenii şi grupurile sociale să se integreze mai uşor în societatea americană. Acest lucru îi privea în primul rând pe emigranţii care se stabileau în oraşele americane la începutul acestui secol. Ca element al acestei culturalizări, primele programe comunitare s-au axat mai mult pe literatura pentru adulţi, în special pentru cei din rândul emigranţilor.

Primele încercări

Comunităţile care au beneficiat de la început de astfel de servicii din partea bibliotecilor au fost cele de pe lângă aşezările rurale şi urbane. De cele mai multe ori, ele constau în deplasarea unor bibliobuze la porţile fabricilor, bibliotecarii oferind cărti şi alte materiale muncitorilor, în intervalul de timp dintre schimburi. În anii '20, Biblioteca Statului California (California State Library) a pus la punct un program prin care bibliobuzele erau trimise în comunităţile fermierilor, unde erau angrenate în muncile câmpului grupuri mari de lucrători agricoli.

În special în estul Statelor Unite, programele comunitare ale bibliotecilor au făcut posibilă deservirea grupurilor sociale care aveau în comun aceeaşi cultură şi limbă, grupuri care în mod obişnuit nu frecventau bibliotecile. În general, locurile vizate erau bisericile şi alte locuri în care aceste grupuri etnice obişnuiau să se întâlnească.

La începutul secolului al XX-lea, marile biblioteci publice, în special cele din partea de Centru-vest şi Estul SUA, au dezvoltat programe comunitare pentru copii. Acestea aveau drept ţintă şcolile şi centrele de recreere pentru copii şi includeau, pe lângă serviciul de bibliobuze, întâlniri în care se citeau poveşti copiilor mai mici. Abia în anii '60 bibliotecarii de la Biblioteca Statului New York (New York State Library) au început să organizeze, în lunile de vară, întâlniri în care se spuneau poveşti copiilor în Central Park. În timpul Primului Război Mondial, bibliotecarii mergeau în trenurile militare şi ofereau gratuit soldaţilor reviste şi romane ieftine.

Aşa cum rezultă din aceste exemple, principalele biblioteci americane care au dezvoltat încă de timpuriu aceste programe în sprijinul comunităţii au fost, cele din Nord-Estul SUA, Biblioteca Publică din New York (New York Public Library), şi din partea de Centru-Vest a Statelor Unite bibliotecile publice din Chicago şi Cincinnati, care ofereau servicii comunitare pentru copii şi emigranti, iar în Vest, Biblioteca Statului California, care a dezvoltat programe în sprijinul populaţiei rurale.

II. SERVICIILE COMUNITARE ASTĂZI

Rolul Asociaţiei Bibliotecarilor Americani

Astăzi, serviciile comunitare au devenit elemente fundamentale ale serviciilor oferite de biblioteci iar Asociaţia Bibliotecarilor Americani, recunoscând importanţa al acestor programe, a creat un birou special pentru a oferi asistenţă bibliotecarilor care doresc să îmbunatăţească şi să extindă acest tip de servicii. El se numeşte *Biroul pentru Instruire şi Servicii Comunitare* (Office of Literacy and Outreach Service), iar directorul lui este Mattye Nelson.

Obiectivul acestui birou este: Promovarea şi dezvoltarea serviciilor de bibliotecă orientate către grupurile sociale defavorizate din mediul urban şi rural, şomeri, minorităţi etnice, persoane care şi-au întrerupt studiile, semianalfabeţi şi cei izolaţi datorită diferenţelor culturale.

Programele de bibliotecă astăzi

Majoritatea bibliotecilor organizează astăzi servicii comunitare în sprijinul persoanelor în vârsta, tinerilor şi adolescenţilor inadaptaţi, persoanelor cu handicap fizic sau psihic, celor care provin din grupuri etnice minoritare şi pentru cei cu nivel de instruire scăzut. Fireşte, nu toate bibliotecile şi-au concentrat atenţia asupra acestor categorii de cititori, existând şi biblioteci care oferă servicii comunitare pentru grupuri sociale foarte clar delimitate, de exemplu doar pentru bătrânii din sanatorii, sau activităţi artistice destinate copiilor.

Programe şi grupuri speciale

După cum se ştie, programele comunitare presupun deplasarea bibliotecarilor în mijlocul unei comunităţi, pentru a satisface nevoile specifice anumitor grupuri sociale. Schimbările specifice societăţii duc la apariţia unor grupuri sociale care au alte cerinţe, ce necesită o atenţie deosebită din partea bibliotecarilor. Astfel, programele comunitare tind să reflecte politica socială şi nevoile sociale ale momentului. De exemplu, câteva biblioteci au dezvoltat programe speciale pentru deţinuţi. Prin ele se asigură accesul deţinuţilor la cărţi şi reviste. Acest lucru presupune fie vizite regulate ale bibliotecarilor în inchisori, fie organizarea unei colecţii chiar în incinta închisorii. Fireşte, astfel de programe sunt organizate cu atenţie, pentru a asigura deplina securitate.

Având în vedere îmbătrânirea populaţiei SUA în ultimele decenii, nu puţini sunt cetăţenii care s-au văzut nevoiţi să locuiască în sanatorii şi azile. Unele biblioteci au pus la punct programe pentru această categorie de cititori. Cel mai răspândit serviciu de acest fel este amplasarea unui punct de împrumut permanent.

Un număr mare de americani cu copii au program normal de lucru, aşa că milioane de copii merg la gradiniţă în fiecare zi. Din această cauză, bibliotecile publice sunt tot mai des solicitate pentru a infiinţa servicii destinate acestei categorii de cititori. De obicei, sunt organizate vizite ale copiilor în biblioteci sau ale bibliotecarilor în instituţiile de îngrijire a copiilor. Cererile adresate bibliotecarilor în astfel de situaţii sunt extrem de variate, iar oferta nu reuşeşte să le satisfacă întotdeauna.

O altă tendinţă a societăţii americane de astăzi este întărirea comunităţilor locale. Guvernul a încurajat această tendinţă printr-o politică de dezvoltare a centrelor culturale, menite să satisfacă nevoile culturale şi chiar a celor medicale ale centrelor de recreere ale locuitorilor din împrejurimile acestor instituţii. Multe biblioteci şi-au orientat programele comunitare cu predilecţie către aceste centre. În principal, aceste programe includ ore de lectură şi manifestări artistice pentru copii. Persoanelor în vărstă le sunt dedicate programe informative, care pun accentul pe probleme de sănătate sau pe locurile de muncă. Uneori, pentru aceste centre, bibliotecile pun la dispoziţie colecţii destinate împrumutului şi diferite alte materiale specifice.

Aşa cum am menţionat mai sus, schimbările din societate au dus la apariţia unor noi cerinţe şi la extinderea serviciilor de bibliotecă şi a celor comunitare. Condiţiile sociale creează grupuri sociale, politice sau culturale

organizate, grupuri ce necesită o atenție specială. De exemplu, criza medicală provocată de SIDA (peste 600.000 de decese în ultimii zece ani) a creat un astfel de grup, şi unele biblioteci americane au răspuns nevoilor specifice acestei categorii. Un exemplu este Biblioteca Publică din Comitatul Memphis (Memphis County Public Library), al Statului Tennessee, al cărei personal a creat o serie de programe informative despre SIDA, destinate şi furnizate direct grupurilor sociale cu risc mărit de îmbolnavire. Biblioteca a produs, de asemenea, şi un număr de programe TV cu informații despre SIDA, transmise pe canalele de televiziune locală. Aceste programe au reuşit să pună în valoare resursele bibliotecii, făcând din ea un important centru de informare în domeniul SIDA.

Nevoi curente

Care sunt problemele de astăzi ale societății, probleme care influențează direct serviciile comunitare ale bibliotecilor? Acestea sunt numeroase şi printre ele se numără: sănătatea consumatorilor, munca/locul de muncă, educația, nivelul de informare şi cel privind abilitățile parentale, instruirea şcolară, nevoile copiilor, nevoile de formare în materie de cunoaştere şi de lucru efectiv cu calculatorul.

De exemplu, unele biblioteci au dezvoltat centre de informații pentru sănătatea consumatorilor amplasându-le în locuri strategice cum ar fi: centrele medicale comunitare, şcolile, cabinetele medicale etc. De multe ori, acestea oferă gratuit materiale şi bibliografii despre alte materiale suplimentare disponibile în bibliotecă.

Un alt tip de program comunitar des intâlnit, este cel cu profil pedagogic pentru copii şi tineri. În acest caz, biblioteca organizează, de obicei, cursuri în care voluntari din rândul comunității sunt pregătiți pentru a îndruma copii în diferite domenii. Aceste cursuri se pot organiza în bibliotecă sau în centre situate în afara acesteia.

În ultimul timp, a devenit evident că, pentru a putea fi buni părinți, unii oameni au nevoie de o pregătire specială. Nu mai putem fi părinți din instinct, ci trebuie să învățăm din exemplele bune. Guvernul SUA a acordat o atenție deosebită acestei probleme, încercând să găsească soluții, prin atribuirea unor subvenții bibliotecilor şi altor organizații, pentru a îmbunătăți programele parentale în rândul anumitor grupuri sociale. Bibliotecile publice au fost extrem de active în organizarea unor astfel de programe centrate pe dobândirea aptitudinilor de lectură ale copiilor şi pe dezvoltarea abilităților parentale de bază. Activitățile se pot desfăşura atât în cadrul bibliotecii, cât şi în afara ei.

La fel sunt şi programele dedicate copiilor. Scopul lor este de a satisface nevoile specifice copiilor de anumite vârste, cum ar fi dobândirea abilităților spațiale de coordonare, de comunicare şi interacțiune socială. Orele de poveşti, jocul cu marionete, orele de arte şi meserii, precum şi alte activități care implică interacțiunea socială fac parte din programul de dezvoltare a diferitelor aptitudini ale copiilor. Aceste programe sunt suficient de flexibile, pentru a putea fi organizate atât în biblioteci, cât şi în centre culturale din afara lor.

O particularitate a serviciilor comunitare organizate de biblioteci a fost întotdeauna combaterea iletrismului. Cum am vazut, în perioada de debut a

serviciilor comunitare, bibliotecile acordau o deosebită atenție programelor dedicate emigranților și diferitelor segmente de populație nevorbitoare de engleză. Și în zilele noastre, aceasta este o problema gravă a societății americane. Încă din anii '60, bibliotecile din SUA, prin programele lor comunitare, au avut în vedere acest aspect. Pe parcurs, bibliotecarii au încetat să se mai implice direct în aceste programe, ei asumându-și treptat rolul de organizatori și sponsori ai acestor activități, prin angajarea de personal calificat pentru prestarea unor astfel de activități. Astfel de programe intră, de regulă, în grija departamentelor specializate din programele comunitare ale bibliotecilor.

Americanii doresc din ce în ce mai mult ca accesul la calculatoare și la Internet să devină un serviciu de bază oferit de bibliotecile din SUA. Multe biblioteci americane se confruntă deja cu această cerere, care ridică, la rândul ei, o serie de probleme departamentelor care se ocupă cu serviciile în sprijinul comunității. Cum ar putea fi asigurate astfel de servicii în afara bibliotecii? Cine va asigura pregătirea utilizatorilor și supravegherea acestora în vederea muncii cu calculatoarele? Ce fel de servicii speciale vor fi necesare pentru această categorie specială de utilizatori? Iată numai câteva dintre întrebările la care nu s-a găsit încă răspunsul.

Formate informationale

Ca multe alte programe de bibliotecă, și programele în sprijinul comunității se bazează pe surse de informare standard. Experiența a arătat însă, că, deseori, programele comunitare se sprijină în mai mare măsura pe resursele locale, pe centrele de informații și de referințe ale comunității decât o fac serviciile tradiționale ale bibliotecilor. În plus, în desfășurarea programelor comunitare un rol foarte important – în calitate de experți – îl au persoanele informate, provenite din rândul diferitelor grupuri sociale, politice și culturale. Din punct de vedere financiar, multe din aceste programe sunt sprijinite de guvernul SUA. În ultimii ani, marilor firme li se cere să participe la finanțarea acestor programe.

Probleme și dezbateri

Deși conceptul de "serviciu comunitar de bibliotecă" este destul de vechi, el se confruntă în continuare cu probleme și critici. Voi expune în cele ce urmează doar câteva dintre acestea.

III. IDEOLOGII SOCIALE ȘI POLITICE

Dezvoltarea serviciilor comunitare de bibliotecă la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea a fost posibilă datorită răspândirii ideilor progresiste privind educația cetățenilor și dezvoltarea societății în ansamblu. La vremea aceea, obligația guvernului de a asigura învățământul gratuit și, în anumite limite, chiar servicii de bibliotecă gratuite, făcea parte dintr-o politica socială populistă. Cu toate că acest concept își găsește în continuare locul în practica și politica socială de astăzi, anumite curente politice din SUA sunt pentru o mai redusă implicare a guvernului în astfel de acțiuni și pentru înmulțirea inițiativelor private în domeniul educației și al programelor cu caracter social. Bibliotecile

publice sunt şi vor fi afectate de aceste curente politice. Prin natura lor variată, programele comunitare de bibliotecă intră în conflict cu unele concepte fundamentale ale acestei politici sociale de "neimplicare guvernamentală".

În ultimii ani, datorită serioaselor probleme economice legate de balanţa bugetului federal şi sprijinului acordat de tot mai mulţi cetăţeni ideii de neimplicare a guvernului, guvernul federal a redus subvenţiile pentru multe programe sociale, inclusiv pentru cele ale bibliotecilor. Ca urmare, bibliotecile au avut din ce în ce mai puţini bani pentru programe noi destinate comunităţii. Pentru a putea supravieţui, aceste programe trebuie să-şi găsească sprijin financiar din partea comunităţii şi să fie integrate în misiunea şi bugetul bibliotecii.

IV. DEZBATERI LA NIVEL LOCAL

Rolul bibliotecilor

Nu toate comunităţile locale din SUA consideră că bibliotecile trebuie să aibă şi un alt rol social, în afară de cel de a furniza cărţi şi informaţii unui public cu un nivel instrucţie în general ridicat. În unele locuri, serviciile în sprijinul comunităţii sunt considerate ca fiind nespecifice pentru biblioteci. În perioa-dele de instabilitate economică, programele comunitare şi cele auxiliare oferite de biblioteci supravieţuiesc şi se dezvoltă numai acolo unde managerii bibliotecilor şi comunităţile locale cred că aceste programe joacă un rol esenţial în oferirea unor servicii de calitate. Dimpotrivă, acolo unde au fost considerate "neesenţiale" sau colaterale faţă de serviciile de bază ale bibliotecii, ori au fost susţinute doar prin subvenţii din resurse exterioare comunităţii, programele comunitare nu au rezistat.

Organismele locale şi integrarea bibliotecilor

Datorită faptului că prin programele comunitare şi prin cele auxiliare, bibliotecarii vin în contact direct cu problemele sociale şi culturale actuale ale diferitelor comunităţi, ei trebuie să coopereze şi să interacţioneze cu numeroase organisme locale şi guvernamentale. Personalul din biblioteci nu poate să se izoleze de comunitate, ci trebuie să fie pregătit pentru contactul cu membrii comunităţii, să se deplaseze în mijlocul acestora, pentru a putea răspunde mai bine atât cerinţelor liderilor comunităţii şi ale responsabililor guvernamentali, cât şi nevoilor cetăţenilor.

Pentru programele în sprijinul comunităţii şi pentru cele auxiliare este nevoie de personal care să fie la curent cu diferitele probleme ale societăţii, să aibă abilităţi politice şi de dialog, pentru a fi capabil să comunice cu o mare diversitate de oameni şi grupuri. Managementul unor astfel de servicii trebuie să reuşească "traducerea" anumitor nevoi sociale şi culturale în programe care să poată fi apoi integrate în misiunea şi obiectivele bibliotecii.

Serviciile comunitare şi auxiliare au o istorie îndelungată în biblioteconomia americană. Cu toate acestea sunt în continuare, obiectul unor discuţii şi revizuiri. Dintre toate serviciile oferite azi de bibliotecile americane, ele sunt probabil cele mai flexibile şi mai uşor de adaptat la nevoile social-culturale imediate ale oamenilor, fiind însă şi cele mai vulnerabile la diferitele critici. De

aceea, cred că învăţământul biblioteconomic şi cel privind ştiinţele informării trebuie să acorde o atenţie mai mare conceptului de servicii comunitare şi auxiliare şi să ajute la o mai bună pregătire a bibliotecarilor în vederea protejării şi extinderii acestor servicii vitale pentru o societate modernă.

Traducere:
Emil Tudor
Biblioteca Centrală Universitară
Bucureşti

SCHIMBĂRI ESENŢIALE ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE DIN ROMÂNIA DUPĂ ANUL 1989

Traian Brad
Director
Biblioteca Judeţeană"Octavian Goga"
Cluj

Cartea, ca element component al culturii unei naţiuni, face parte din acele bunuri a căror valoare se defineşte prin relaţia ei cu publicul (utilizatorul).

Mutaţiile produse în România pe piaţa editorială şi impactul cărţii cu publicul sunt elemente din cele mai benefice după1989.

Aş dori să arăt doar faptul că, înainte de '89 aprecierile şi cuantificările statistice privind lectura erau malformate datorită unor factori ca:

a) megalomania puterii de a raporta doar indicatori cantitativi mari ca să dovedească lumii înscrierea ţării în normele UNESCO de înzestrare cu carte, şi mai ales în cele privitoare la lectură (reieşea că 50% din populaţie frecventa biblioteca!);

b) subordonarea bibliotecilor şi actului lecturii factorului politic prin:

- actvităţi propagandistice;
- achiziţii dirijate (30% trebuia să fie carte din domeniul ideologiei socialist-comuniste);

c) accesul limitat al cetăţenilor la unele categorii de lucrări;

d) scoaterea, în permanenţă, din circulaţie a unor cărţi pe criterii ideologice;

e) neglijarea totală a bazei materiale şi a logisticii de funcţionare:

- din cele cca. 23.000 de biblioteci, doar 100 aveau un sediu special construit ca bibliotecă, iar în perioada 1974-1989 s-a interzis total construirea de biblioteci (excepţie Biblioteca Naţională);

- datorită concepţiei că bibliotecile pot funcţiona şi pe baze obşteşti, în anii '80 în cele 23.00 de biblioteci din România lucrau doar 5.800 de bibliotecari!;

- în anul 1974 s-a desfiinţat în totalitate învăţământul de specialitate;

- condiţionări ideologice ale funcţiilor de conducere, coroborate cu privaţiuni de ordin material în funcţionarea corespunzătoare a instituţiei bibliotecare ş.a.

Explozia informaţională produsă după anul 1989, se datorează liberalizării activităţilor de producţie editorială, pe de o parte, iar pe de alta, eliberării spiritului consumatorului din chingile ideologiei, dorinţei sale de a se întâlni cu ceea ce zeci de ani i-a fost interzis sau oferit fragmentar, dirijat;

Liberalizării producţiei de carte i se adaugă noi principii de funcţionare pentru biblioteci:

a) teritorial-administrativ (fiecare comună, municipiu sau oraş are legal o bibliotecă);

b) funcţionarea bibliotecilor se face în funcţie de oportunitatea şi opţiunea organizaţiei, fără ingerenţele ideologicului.

Lectura publică, funcţionalitatea serviciilor de bibliotecă este şi ea în "tranziţie", ca societatea însăşi. Se încearcă primii paşi spre o legislaţie compatibilă cu nevoile profesiei de bibliotecar. În anul 1990 s-a emis de către Ministerul Culturii prima *Circulară* privitoare la încadrarea bibliotecarilor comunali, iar *Ordinul* nr. 402/1990 reglementează formarea şi perfecţionarea personalului din biblioteci, prin şcoli postliceale, reînfiinţarea secţiilor de profil biblioteconomic în universităţi şi colegii: în 1995 s-a adoptat prima lege în domeniu: *Legea depozitului legal*.

A fost liberalizată circulaţia cărţii, s-au descongestionat colecţiile de balastul ideologic (30 milioane de volume au fost scoase din biblioteci); s-a liberalizat total achiziţia, ea făcându-se doar în funcţie de nevoile utilizatorilor. În paralel bibliotecarii au obţinut dreptul de asociere în organizaţii profesionale şi sindicate, iar instituţia bibliotecară a ieşit în mod real din subordonarea factorului politic, comercial sau de propagandă ideologică.

S-au creat primele Centre de Informare Comunitară (cu sprijinul programlui PHARE). Este în curs de realizare primul sistem de stabilire a unor indicatori naţionali pentru statistica de bibliotecă publică şi evaluarea realizărilor acesteia (PROBIP-2000).

Cu toate acestea, există un vid legislativ, sunt menţinute unele legi anacronice (spre exemplu legea 22/1969).

Dacă speranţele de oferire a unor servicii noi pentru public şi de modernizare a legislaţiei sunt încăde domeniul viitorului, speranţele noastre de creştere a numărului utilizatorilor sunt reale. Dintr-un studiu recent al doamnei dr. Maria Moldoveanu, privitor la preferinţele consumatorilor de lectură–studenţi, a reieşit că prioritatea lor numărul unu în satisfacerea unor necesităţi este cumpărarea unei cărţi (44,5%), în timp ce celelalte, vizionarea unui spectacol (21%), cumpărarea unui disc (12%) ş.a. sunt procentual departe de prima. Reiese de aici faptul că tânărul student român pune opţiunea valorică spirituală cu mult înaintea celei materiale, de subzistenţă. Aceasta ne face pe noi bibliotecarii să sperăm că oferta noastră de servicii va fi adecvată nevoilor tinerilor, şi nu numai lor, dacă cunoaştem motivaţia opţiunii pentru carte şi purtătorii de informaţii, instituţia bibliotecară va fi tot mai căutată.

O analiză, cu elemente statistice, a primilor 3 ani ai acestui deceniu, ne arată că lectura cărţii în România s-a diminuat simţitor, în dauna lecturii presei, a emisiunilor TV.

Începând cu anul 1994, scade drastic producţia şi lectura pseudo-literaturii, producându-se mutaţii esenţiale ale lecturii spre zonele "serioase", în care interesele, nevoile şi preferinţele utilizatorilor se întâlnesc cu oferte exigente ale producţiei culturale literare din România.

Creşterile substanţiale în domeniul producţiei editoriale îşi găsesc şi ele reflectare în activitatea de bibliotecă.

În relaţia carte-lectură-bibliotecă, anul 1995 defineşte clar mutaţiile nefaste produse după 1989. Astfel, (în toate bibliotecile publice din România)

numărul utilizatirilor persoane fizice scade de la 7.965 mii în 1990 la 2.030 mii, iar al volumelor eliberate de la 85.202 mii la 33.835 mii în anul 1995.

Descentralizarea administrației publice a adus cu sine, pe lângă multiplele ei avantaje, și un dezavantaj capital pentru biblioteci: trecerea acestor instituții din teritoriu în subordonarea administrației locale (minicipale, orășenești și comunale) a făcut ca în anul 1996 bibliotecile județene să nu mai poată achiziționa carte pentru ele, iar majoritatea consiliilor locale nu au alocat bani pentru dezvoltarea colecțiilor bibliotecilor din subordine. Nici în anul 1997 și 1998 situația nu este mai bună.

În condițiile unei difuzări greoaie a cărții și publicațiilor, în deosebi în mediul rural, imposibilității informării bibliotecarilor asupra producției de carte și bunuri culturale și mai ales a lipsei suportului financiar, nu se prevede o redresare rapidă a situației bibliotecilor publice.

Încercarea noastră, a A.B.B.P.R. și Consiluil Directorilor din Bibliotecile Publice din România, de modernizare a activităților de perfecționare și ridicare a competenței profesionale a bibliotecarilor, propunerile de schimbare a actelor normative s-a lovit mereu de refuzuri sau interpretări eronate și tergiversări din partea guvernelor, de minimalizări ale importanței legislației domenilui.

Cu toate acestea, noi credem în viitorul bibliotecii și al informației, și suntem hotărâți să dăm bătălia cu prezentul și viitorul. Bilioteca și bibliotecarul își unesc forțele, în a oferii utilizatorului servicii de informare în concordanță cu nevoile acestuia, cu tradiția și cu valorile noastre perene.

Creșterea anuală a numărului de utilizatori dovedește că bibliotecile sunt dintre cele mai active instituții culturale, că folosim o paletă mult mai largă și adecvată de forme și modalități de atragere a utilizatorilor.

Plecând de la fondurile financiare avute la dispoziție, dorim să ne structurăm o strategie de piață, de marketing selectiv și o strategie de creștere, în reală concordanță cu grupurile țintă și indivizii cărora ne adresăm. Politica noastră de dezvoltare este cea a satisfacerii cu orice preț a solicitărilor membrilor comunității deservite.

Organizăm anual manifestări culturale, târguri și saloane de carte și publicații locale, regionale sau naționale, iar Bucureștiul găzduiește începând din anul 1992 un Târg Internațional de Carte.

Învățând din greșelile trecutului, bibliotecarii din bibliotecile publice și-au stabilit priorități în structurarea viitorului. Din multiplele Programe Naționale elaborate, aș enumera doar pe cele mai importante:

1) În domeniul legislației ne propunem:

a) adoptarea Regulamentului de organizare și funcționare a bibliotecilor publice comunitare;

b) aprobarea Normelor de evidență și casare a publicațiilor (ambele de către Ministerul Culturii);

c) în 1998 să fie adoptată Legea bibliotecilor, precum și eliminarea unor elemente restrictive, nedemocratice din legile existente privind funcționarea bibliotecilor și statutul bibliotecarului (regimul casărilor, gestiunea materială, drepturi salariale, sponsorizarea, ș.a.)

2) Formarea şi dezvoltarea profesională a bibliotecarilor prin organizarea unor cursuri speciale modulare pentru managerii şi celelalte categorii de bibliotecari din bibliotecile publice, cu sprijin european.

3) Informatizarea şi automatizarea proceselor de bibliotecă:

- 1996-1998 – achiziţia de soft şi hard pentru bibliotecile judeţene şi realizarea unei reţele de comunicare între ele; formarea unor bănci de date; realizarea, în marile biblioteci, a accesului utilizatorilor la bazele de date, în sistem automatizat;

- 1998-2000 – extinderea reţelei informatizate la nivel local, în municipii şi oraşe:

- după anul 2000 extinderea acestei reţele în plan naţional şi legarea marilor centre bibliorecare la INTERNET

4) Realizarea Programilui National PROBIP-2000;

5) Preocuparea pentru crearea unor structuri de achiziţie pentru biblioteci; implicarea unor ONG-uri de profil în soluţionarea problemelor de bibliotecă; crearea unor structuri şi relaţii de conlucrare a bibliotecilor comunitare româneşti cu biblioteci similare din alte ţări, în mod direct şi prin intermediul unor organisme internaţionale de profil; IFLA, UE ş.a.

6) Crearea unei strategii de luptă profesională pentru determinatea unor mutaţii în gândirea factorilor de decizie administrativă şi politică de la nivel local şi naţional faţă de bibliotecă şi bibliotecar, crearea unor condiţii materiale corespunzătoare muncii în biblioteci.

Prin eforturi deosebite, dorim să realizăm compatibilitatea activităţilor şi practicilor din instituţiile noastre cu cele ale instituţiilor similare din Europa Occidentală şi din întreaga lume.

DIRECŢII DE DEZVOLTARE ÎN BIBLIOTECONOMIA MEDICALĂ - PERSPECTIVA ROMÂNEASCĂ -

Ioana Robu
Director
Biblioteca Centrală a Universităţii de Medicină şi Framcie Cluj

Tendinţe generale

Pe parcursul acestui secol ce se apropie de sfârşit, societatea a fost profund afectată de dezvoltarea tehnologiilor - motoare cu combustie internă, maşini, avioane, rachete, electricitatea şi electronica, televiziunea, calculatoarele şi energia nucleară. Nici nu ne potem imaigna viaţa acum fără ele.

Secolul următor promite acelaşi nivel de dezvoltare, în primul rând în domeniul ştiinţelor biologice şi medicale. Se descoperă noi tratamente pentru boli cunoscute, apar noi boli pentru care trebuie găsite remedii, ingineria genetică a coborât din literatura science-fiction în realitatea înconjurătoare. S-au înregistrat progrese medicale inimaginabile cu doar câţiva ani în urmă şi ele vor continua. In paralel se dezvoltă noi tehnologii ce schimbă parctica şi învăţământul medical.

Telemedicina oferă acum acces imediat la consultaţii experte pentru medicii aflaţi în zone rurale sau în oraşele mici, dar acest lucru nu a fost posibil până nu s-au putut transmite imagini vizuale clare prin intermediul Internet-ului.

Abordarea învăţământului bazat pe rezolvarea de probleme, cu accent asupra modului de învăţare afectează în prezent întreg învăţământul medical. Este cunoscut faptul că studenţii petrec mult mai mult timp în biblioteci, concentrându-se asupra literaturii şi localizării informaţiei.

Medicina bazată pe evidenţă şi sistemele experte fac imposibilă practica medicală fără informaţia de ultimă oră.

Accentul pe medicina preventivă şi asistenţa medicală centrată pe consumator este o altă forţă ce influenţează clientela bibliotecilor şi modul de servire a acesteia. Apar sisteme informaţionale şi chiar biblioteci întregi pentru consumatorii direcţi, pacienţii. Se raportează tot mai multe cazuri în care pacienţii sugerează medicului propriul mod de tratament.(1)

Toate aceste schimbări presupun cantităţi sporite de informaţie de prelucrat, noi obligaţii şi roluri pentru cei ce deservesc scopurile de informare medicală. Nu există nici o îndoială că majoritatea mutaţiilor la care asistăm, precum şi scopurile majore, sunt aceleaşi în toate domeniile biblioteconomiei şi şiinţelor informării. Dar ritmul diferă; în medicină trebuie să fim pe banda "din mijloc", în viteză, atunci când viaţa cuiva depinde de informaţia pe care o putem pune la dispoziţie. Ritmul pedant, academic, al răsfoirii volumelor somptuase în liniştea colţului preferat din bibliotecă îşi pierde din sens şi utilitate când e vorba de bibliotecile medicale.

Stim cu toţii ce înseamnă aceasta. Biblioteconomia este în esenţă o profesiune a serviciilor, şi trebuie să furnizăm serviciile ce ni se cer, fiindcă altfel ne vom pierde raţiunea de a exista.

Bibliotecile medicale româneşti s-au trezit la această realitate relativ recent, şi nu pe deplin aş adăuga. In primul rând, lipseşte o verigă importantă şi anume recunoaşterea oficială a faptului că informaţia poate influenţa direct şi hotărâtor asistenţa sanitară, calitatea actului medical, şi în ultimă instanţă calitatea vieţii. Argumentul "lipsei de resurse",potrivit căruia nu mai este loc şi timp pentru informaţie în condiţiile în care spitalele nu au nici mâncare nici medicamente suficiente pentru pacienţi, poate fi extrem de periculos. Realitatea este că sistemul sanitar este lipsit de un sistem de informaţie sanitară. Bibliotecile de spitale sunt puţine şi sărace, iar România se situează printre puţinele ţări din Europa care nu are o Bibliotecă Naţională de Medicină. Drept urmare, se poate spune că tot ce se întâmplă nou şi semnificativ în domeniu este concentrat în bibliotecile de învăţământ medical, care îşi asuma un dublu rol: servirea comunităţii universitare, respectiv necesităţilor de învăţământ şi cercetare, şi servirea comunităţii medico-sanitare ca atare.

Ce am făcut până acum?

In prezent Biblioteca Universităţii de Medicină şi Farmacie din Cluj este considerată a fi în fruntea biblioteconomiei medicale româneşti. UMF Cluj în sine este cotat ca prima dintre şcolile de medicină din România. O recunoaştere oficială este şi faptul că este singura şcoală medicală selectată ca Instituţie de Nivel Unu în cadrul programului PHARE de reformă a învăţământului universitar. Aceasta înseamnă că universitatea şi biblioteca sunt primele care vor introduce reforma, urmând să disemineze metodologia şi experienţa acumulată în rândul instituţiilor similare din ţară.

În biblioteca noastră reforma a început încă din 1990, când am fost prima bibliotecă dotată cu un calculator modern şi abonament complet la baza de date MEDLINE. După aceea, schimbările s-au petrecut succesiv, toate bazate pe noul principiu al serviciilor orientate către utilizatori.

- O secţiune întreagă din colecţie – cărţile străine – au fost trecute din acces închis în acces liber la raft. Asta a însemnat reorganizarea coecţiei după subiect şi nu după cotă, precum şi abandonarea clasificării zecimale în favoarea clasificării National Library of Medicine. Ca urmare, numărul de cititori în bibliotecă s-a triplat în decurs de un an. Acelaşi lucru s-a operat şi cu revistele curente. In 1997, s-a achiziţionat un sistem electronic de securizare a colecţiei în acces liber.

- Operaţiile din bibliotecă au fost computerizate, utilizând un sistem integrat de bibliotecă ales pentru a răspunde necesităţilor specifice de lucru. În prezent baza de date cuprinde cărţi intrate in 1970. Practic toate operaţiile se execută în regim automatizat. Inventarul general ce are loc în acest an va fi practic ultimul efectuată şi manual.

- Abonamentul la baza de date Medline pe CD-ROM a continuat, la acesta adăugându-se şi altele: BIOSIS, BOOKBANK, CURRENT CONTENTS. De anul

trecut bazele de date pe CD-ROM sunt disponibile în întrega rețea locală a bibliotecii. In prezent căutăm soluții pentru accesarea lor din exterior, de la clinici şi catedre.

- Accesul public la Internet a fost introdus din 1997. Există acum 6 stații de lucru pentru public şi altele 5 se vor adăuga până la sfârşitul anului. Toți studenții beneficiază de conturi de e-mail prin intermediul bibliotecii. In acelaşi timp biblioteca şi-a alcătuit propria pagină web, care conține printre altele siturile principale care oferă acces gratuit la Medline, precum şi o listă de peste 500 reviste medicale electronice disponibile pe Internet - un proiect în colaborare cu biblioteca medicală a Universității din Indiana.

- Serviciul de împrumut interbibliotecar, în special de articole de revistă, este vital pentru domeniul medical, iar numărul de cereri de articole creşte în mod constant. Deoarece universitatea nu subvenționează acest serviciu, a trebuit să căutăm singuri soluții, bazate pe colaborări cu biblioteci din străinătate. Pe lângă British Medical Association, prima noastră parteneră, anul trecut s-au stabilit acorduri cu 3 biblioteci medicale mari americane: Duke University Medical Center, Indiana University, şi Universitatea Thomas Jefferson, care fiecare furnizează 2-3 articole pe săptămână. Suntem în continuă căutare de parteneri. De asemenea, suntem singura bibliotecă medicală din România care are acces la DOCLINE – serviciul de împrumut interbibliotecar al National Library of Medicine. In curând am fost puşi în fața altei probleme: fotocopiile trimise din SUA prin poştă ajungeau 2-3 săptămâni mai târziu. In plus din 1997 NLM a introdus un sistem complet automatizat prin care cererile de articole se trimit doar pe Internet, iar copiile sun scanate şi transmise utilizând programul ARIEL. Soluția: am cumpărat şi noi programul ARIEL, modulul de recepție, eliminând astfel întârzierile şi toate costurile legate de poştă sau fax. Acum cererile se transmit pe Internet bibliotecilor partenere, iar articolele sosesc a doua zi dimineața. Suntem prima bibliotecă din România care utilizează acest sistem, el urmând să fie utilizat pe scară națională în rețeaua bibliotecilor universitare pentru facilitarea împrumuturilor de texte relativ scurte.

- Accesul la Internet a contribuit şi la îmbunătățirea sistemului de abonamente la revistele străine. Acum toate reclamațiile se introduc online direct prin DataSwets.

Un alt rol important pe care şi l-a asumat biblioteca este cel de învățământ. Tot mai multe cursuri postuniversitare şi de perfecționare organizate de UMF încorporează şi cursuri şi lucrări practice de documentare medicală care se predau în bibliotecă de către bibliotecari. In ultimul semestru al acestui an am avut constant o activitate de predare şi instruire de 3-4 ore pe săptămână. Ca rezultat, cererea de pentru cursurile postuniversitare a crescut simțitor, ceea ce înseamnă mai mulți bani atât pentru universitate cât şi pentru bibliotecă. In anul universitar următor biblioteca va organiza propriul curs postuniversitar, cuprinzând noțiuni teoretice şi practice de documentare medicală modernă, precum şi un modul pentru studenți.

Un alt aspect ce ar merita menționat este că toate aceste schimbări au fost inițiate în cadrul bibliotecii şi cu resurse extra-bugetare. Suntem în permanență

preocupaţi de căutarea de soluţii de obţinere de resurse exterioare, de la fundaţii, donatori externi de cărţi şi echipamente, proiecte de cooperare, autofinanţare.

Ce ne rezervă viitorul?

Există două direcţii principale în care trebuie să ne concentrăm eforturile pe viitor, şi care în prezent reprezintă frâne în calea progresului:

1) *Colaborarea şi interconectarea între biblioteci la nivel intern.* Foarte puţin se va putea realiza de acum încolo fără un sistem coerent de colaborare între bibliotecile româneşti. Incercările de până acum au fost destul de firave şi lipsite de coordonare, rămânând din păcate doar proiecte pe hârtie. Unul din obstacolele majore a fost reprezentat de discrepanţele mari dintre nivelele de modernizare a bibliotecilor româneşti. Nu toate din ele au sisteme computerizate pentru gestiunea internă, nu toate au acces la Internet. Există însă semne încurajatoare că aceste diferenţe încep să se şteargă, tot mai multe biblioteci sunt pe cale de a-şi achiziţiona sisteme computerizate şi a se conecta la Internet. Colaborarea este absolut necesară atât pentru punerea în comun a resurselor deja existente, cât mai ales pentru posibilităţile de achiziţionare în comun de noi resurse – în special abonamente la bazele de date electronice, care sunt extrem de scumpe pentru care furnizorii înşişi încurajează abonamentele colective (o asemenea ofertă există deja din partea editurii Springer).

2) *Profesionalismul şi pregătirea de specialitate a bibliotecarilor.* Majoritatea personalului care lucrează în bibliotecile româneşti nu sunt absolvenţi de şcoli superioare de biblioteconomie şi ştiinţa informării. După 1990 au început să reapară facultăţi şi colegii de profil, dar ele pregătesc absolvenţi doar la nivel universitar. Studiile postuniversitare şi/sau de conversie nu sunt încă disponibile. Oferta de cursuri de instruire / perfecţionare nu este foarte mare şi este lăsată mai mult sau mai puţin la voia întâmplării. Ministerul Educaţiei prin intermediul Consiliului Naţional al Bibliotecilor de Invăţământ a iniţiat măsuri în acest sens, dar intrarea lor în vigoare şi mai ales rezultatele se vor vedea doar peste un anumit timp. Entuziasmul şi voinţa de schimbare nu pot să înlocuiască o pregătire de specialitate coerentă şi structurată, dar în mod cert ele constituie ingrediente necesare succesului, deci să ne asigurăm măcar că ele există la noi toţi.

REFERINŢE:

1. Funk, C.J. *Evolving roles of life and health sciences librarians for the twenty-first century.*În: *Bull Med Libr*

REFERINŢA ŞI SERVICIILE DE REFERINŢĂ ÎN BIBLIOTECILE AMERICANE

W. Bernard Lukenbill
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

Ce este referinţa?

Aş dori să încep conferinţa mea de astazi cu o scurtă definiţie a referinţei şi a procesului de referinţă, cât şi a felului în care el este înţeles în bibliotecile americane astăzi. În acest scop, îl voi parafraza pe William Katz, una dintre autorităţile marcante ale serviciilor de referinţă, care spune ca referinţa este "procesul de a răspunde la întrebări. Acest proces implică informaţiile şi modul de alcătuire şi prezentare a acestora; implică resursele informaţionale; implică utilizatorul de biblioteca şi, evident, bibliotecarul de referinţă".

Originile conceptului

Serviciile de referinţă au fost intoduse în America în jurul anului 1876, deci cu puţin mai mult de 100 de ani în urmă. Era perioada în care puterile politice ale timpului începeau să accepte ideile sociale ce includeau educaţia publică gratuită pentru mase, cât şi serviciile de bibliotecă gratuite.

Ca orice mişcare socială sau educaţională, ideea de referinţe gratuite pentru publicul larg, se baza pe anumite concepte. Susţinătorii ideii spuneau că bibliotecarii trebuie să aibă pregătire specială şi cunostinţe despre cărţi şi surse de informare. Rolul primar al bibliotecarului şi al bibliotecii era să achiziţioneze, să organizeze şi să conserve cărţi şi alte materiale conexe.

După numeroase discuţii în cea de a doua parte a secolului al XIX-lea, acest nou model al bibliotecarului şi al serviciilor de referinţă a devenit modelul american de astăzi. Dacă privim în jur, la ţările de azi, vedem că acest model a influenţat programele de bibliotecă în majoritarea ţărilor anglofone, în Scandinavia, şi în ultimele decade a devenit popular şi în Franţa.

În timp, ideile noi legate de serviciile de referinţă au început să dea roade. Ulterior s-au dezvoltat sub formă de materiale tipărite, acest lucru însemnând că răspunsurile la întrebările de referinţă se vor găsi în cataloage de referinţe, iar serviciul de referinţe e definit ca unul care se desfăşoară în sala de referinţe a unei biblioteci. În acest context, unul dintre conceptele importante este acela că personalul din biblioteci este responsabil pentru facilitarea accesului publicului la colecţii.

Noul model de servicii

În ultimul timp, mai precis începând din 1960, vedem cum această formă învechită a serviciului de referinţă se schimbă. Acum, bibliotecarii recunosc că informaţia e de găsit într-o varietate de forme, nu doar în cărţi sau ziare.

Bibliotecile, în special cele publice, au început să prefere cuvântul "informaţie", în locul celui de "referinţă" pentru a indica natura serviciilor lor. De pildă, Biblioteca Publica din San Antonio (San Antonio Public Library), statul Texas, se autodenumeşte "Centru de informare".

Un curent nou în ceea ce priveşte serviciile de referinţă este admiterea faptului că nu toate informaţiile pot fi găsite în cadrul şi incinta bibliotecilor. Acestea se pot însă folosi de resursele informaţionale prin intermediul altor agenţii din cadrul comunităţii, fie ele organizaţii guvernamentale sau locale.

Fără îndoială că utilizarea tehnologiei informaţionale, precum computerele, a revoluţionat, sistemul american de biblioteci. Accesul nelimitat prin Internet a devenit o preocupare sociopolitică, multe din unităţile guvernamentale interesându-se de necesarul de fonduri alocate bibliotecilor în acest scop. Suporturile informaţionale computerizate, ca CD-ROM-urile au devenit destul de repede parte integrantă a celor mai multe dintre colecţii, precum şi alte suporturi vizuale, cum ar fi video casetele.

Odată cu aceste noi idei de servicii de referinţă, şi profilul bibliotecarului se schimbă.

Materiale utilizate în procesul de referinţă

Datorită creşterii necesarului de informaţie, bibliotecarii americani au recunoscut teoretic faptul că numărul resurselor trebuie folosit conjugat. Acestea includ colecţia totală a bibliotecii, nu doar colecţiile sălii de referinţă; serviciile de împrumut interbibliotecar; corespondenţa, telefonul; e-mail-ul, multiplicarea la xerox şi FAX-ul. Importanţa relaţiilor cu alte agenţii ca surse de informaţie este şi ea în creştere. Pe lânga aceste agenţii, bibliotecarii recunosc acum importanţa profitului comercial în asigurarea informaţiei.

Toate societăţile au probleme sociale care trebuie luate în consideraţie, iar datorită acestui fapt, din 1960, majoritatea comunităţilor din SUA şi-au dezvoltat "centre de criză" care să ajute în discuţiile cu diverşi indivizi cu probleme personale care necesită ajutor. Centrele de criză pot avea fie suport guvernamental, fie local.

Surse de referinţă de importanţă deosebită

În constituirea unei colecţii de referinţă moderne sunt necesare câteva forme de bază ale instrumentelor de referinţă. Acestea includ enciclopedii, dicţionare, surse de referinţă rapidă; bibliografii, cataloage colective şi indexuri, precum şi mijloace informaţionale pe suport electronic.

Enciclopediile

Enciclopediile au o istorie îndelungată. Toate societăţile bazate pe scris au produs enciclopedii, începând de pildă din antichitatea greco-romană, arabă şi continuând cu Evul Mediu european. Prima enciclopedie americană a apărut în jurul anilor 1820. Era o traducere în engleză a unei enciclopedii germane. Editorii americani au adăugat noi informaţii privind geografia, istoria şi biografia americană. Ca majoritatea enciclopediilor naţionale, abordarea evenimentelor

politice, istorice şi sociale a fost plină de emfază naţionalistă. Ea se publică şi acum sub numele de *Encyclopedia Americană.*

În ultimele decenii, bibliotecarii americani s-au preocupat de epurarea naţionalismelor din *Encyclopedia Americană,* concentrându-se mai mult asupra problemelor feminismului, ale grupurilor minoritare sau asupra aspectelor politice şi sociale controversate.

Dicţionarele

Ca şi enciclopediile şi dicţionarele au o istorie îndelungată. Ele au avut o importanţă remarcabilă pentru engleza americană, deoarece au stabilit standardele pentru uzul corect al limbii. Cu toate acestea, începând din anii 1960, odată cu publicarea celei de a treia ediţii a *Webster's International Dictionary of the English Language,* lucrurile au început să se schimbe, în sensul în care editorii au conchis că rolul dicţionarelor nu mai este de a stabili standarde lingvistice.

Bibliotecarii asigură distribuirea dicţionarelor pentru a menţine un echilibru al limbii, controlând apariţia şi proliferarea barbarismelor. De asemenea, ei distribuie dicţionare ce înregistrează elementele de argou, însă o mare atenţie trebuie acordată definiţiilor cuvintelor, care trebuie să evite tendinţele sexiste, rasiste sau culturale.

Surse de referinţă rapidă

În general, sursele de referinţă rapidă sunt definite, ca întrebări al căror răspuns trebuie găsit utilizând o singură sursă şi care necesită simpla consemnare a unor fapte. Sunt întrebări la care se răspunde prin simpla consultare a unui dicţionar, enciclopedie sau almanah general. Aceste surse mai includ manuale, anuare sau directoare de toate tipurile. Se pare că aceste surse sunt cele mai solicitate de către publicul larg, iar datorită acestui lucru, bibliotecile au fost prevăzute cu servicii de referinţă telefonice care satisfac cererile de acest gen. Acum, acest tip de informaţie se găseşte din abundenţă pe Internet.

Bibliografiile şi indexurile

Controlul bibliografic este inima oricarei activităţi de bibliotecă, indiferent cât de redusă ar fi ea, ori în orice ţară s-ar situa. În terminologia activităţii de bibliotecă, controlul bibliografic s-ar defini ca o "supra-impunere a unei ordini asupra unui volum haotic de subiecte şi titluri". În acest scop, bibliotecile din toată lumea au realizat cataloage pentru localizarea titlurilor, atât autohtone, cât şi străine, iar pe de altă parte, au promovat dezvoltarea indexurilor de periodice şi ziare pentru ca informaţia să fie accesibilă publicului larg. Acesta este şi cazul companiei H.W. Wilson. Datorită faptului că instrumentele bibliografice şi indexurile sunt scumpe şi dificil de alcătuit şi de mentinut, multe din aceste instrumente au evoluat prin cooperarea grupurilor profesionale şi prin sprijinul guvernamental.

Informaţia pe suport electronic

Deşi costisitoare, această modalitate de înregistrare a informaţiei a fost

achiziționată de majoritatea bibliotecilor. Publicul american este destul de familiarizat cu utilizarea computerului, devenind tot mai refractar în acceptarea indexului tipărit, traditional, sau a instrumentelor de referință tipărite. Se manifestă o minimă toleranță față de fișierul tradițional. Internetul abundă în informație, însă instrumentele de referință sunt relativ ineficiente în cazul cercetării cu conținut serios şi profund.

Indiferent de strategia utilizată pentru accesarea acestei vaste cantități de informație, bibliotecarii vor juca mereu un rol în obținerea acesteia, ca şi înainte. Când au început serviciile de referință în cadrul bibliotecilor americane, în ultima parte a secolului al XIX-lea, vizionării timpului au simtit că bibliotecarii au un dar şi o pregătire speciale puse la dispoziția şi spre binele societății. Pot afirma cu încredere că deşi noua tehnologie informațională şi noile solicitări ne depăşesc, angajamentul dovedit de bibliotecari ne va servi şi ne va ajuta în această noua etapă a istoriei.

Notă bibliografică

Katz, William. *Introduction to Reference Work* [Introducere în serviciile de referință], 2 vol. New York: McGraw-Hill, 1997.

Traducere: Angela Repanovici
Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania"Brasov

CATALOGUL ÎN SECOLUL 21: VIITORUL BATE LA UŞĂ

James B. Moldovan
Şef Serviciu Catalogare
United States Court of Appeals, San Francisco

Aţi auzit de Wayne Gretzky? Domnul Gretzy este un mare jucător de hochei pe gheaţă. Conferinţa mea de astăzi se referă nu la domnul Wayne Gretzy, ci începe cu un sfat bun ce vine de la tatăl lui, domnul Walter Gretzky: "Du-te unde va fi pucul, nu unde a fost. Fă totul cu anticipaţie, mereu cu anticipaţie!". "Cu anticipatie", aceasta este tema prezentării mele de astăzi.

În 1940 celebrul director al Bibliotecii Congresului, Archibald MacLeish, a publicat un articol în care a scris că "procesul de catalogare a devenit prea complicat" ... prea tehnic, prea elaborat. Cu numai un an mai târziu Dr.A.Osborn, tot un bibliotecar american renumit, a publicat un articol intitulat "The Crisis in Cataloging" [Criza în catalogare]. Cu exact 50 de ani mai târziu Doamna Dorothy Gregor (fosta mea şefă la Biblioteca Congresului) a publicat şi dânsa un articol – mult citat in SUA — cu titlul "Cataloging Must Change" [Procesul de catalogare trebuie schimbat].

Titlul conferinţei mele de astăzi, *Catalogul în secolul 21: Viitorul bate la uşă*, poate părea puţin pompos, puţin prea futurist — însă nu este. Un nou mileniu se aproprie, şi mai este foarte puţin până-n secolul 21. Într-adevar, catalogarea s-a schimbat radical in ultimii 50 de ani, insă tocmai procesul de catalogare trebuie schimbat şi mai mult, radical chiar. Cum se întâmplă cu orice "revoluţie", nici revoluţia în catalogare nu poate fi "ţinută sub control" precis, deoarece prin natură, ea este un fenomen imprevizibil.

Astăzi aş vrea sa vă prezint câteva aspecte legate de direcţia în care se îndeaptă această "revoluţie bibliografică" şi de ce anume putem face noi pentru – dacă doriţi – a face "haz de acest necaz bibliografic"? Cunoasteti expresia americană: "When life gives you lemons, make lemonade"? În româneşte aceasta s-ar traduce "Când viaţa îti oferă lămîi, fă limonadă!" O expresie similară ar fi "Bate fierul cât e cald!"

Prin definiţie profesia noastră are ca obiectiv: a organiza, a controla şi chiar a disemina informaţia. Cum putem să asiguram diseminarea? Cum putem să ne îndeplinim rolul în secolul 21? Cum să organizăm informaţia în această epocă revoluţionară? Şi sub ce formă? Vor mai exista cărţi? Dar clădiri pentru biblioteci? Vor mai fi cataloage? Catalogatori? Catalogatoare?

Într-o periodă de tranziţie cum este epoca contemporană, e normal să ne gândim la chestiunile urgente, la treburile mai imediate. De pildă: mai am 10 cărţi de catalogat astăzi, pe urmă o sedinţă — iar în mintea mea ma gândesc: "Ce vom mânca la cina?"; "Avem pâine proaspătă acasă?". Fiind o perioada de tranziţie — în care chiar este normal să ne gândim la treburile urgente — suntem însă obligaţi să ne gândim şi la viitor şi să rămânem şi optimişti în acelasi timp! Voi în România ştiti poate mai mult despre tranziţie decât mine. Ţara se află la răscruce şi

viata pare mai puţin stabilă decât de obicei. Tocmai de aceea se impune să reconsiderăm modul în care să se facă catalogarea în secolul 21: tranziţia este absolut necesară.

Societatea este dirijată de informaţie, spre informaţie, şi, din păcate, nu tot timpul spre lucruri inţelepte. Când am fost in România acum şapte ani, bibliotecile nu aveau acces la Internet. Însa acum aveţi acces la Internet şi tehnologia este cea care conduce societatea noastră. Totusi raţiunea fundamentală a catalogării rămâne faptul că autorii vor ca documentele create de ei să ajungă in mâinile unui cititor, iar cititorul, utilizatorul, are nevoie de documentele create de autor şi de informaţia conţinută de ele. Cine va asigura accesul la această informaţie? Noi, catalogatorii!!! Deci controlul bibliografic rămâne in centrul profesiei noastre, insă de acest control trebuie supravegheat în permanentă şi trebuie studiat pentru a merge într-o direcţie mai globală cum este CBU — Controlul Bibliografic Universal.

Acum cinci ani am publicat un articol: "Utilizarea în comun a resurselor şi automatizarea bibliotecilor" in revista *Probleme de documentare si informare.* Am recitit acest articol atunci când m-am pregatit pentru expunerea de astăzi, şi, chiar dacă am scris bine acum cinci ani, am rămas puţin şocat: percepţia mea asupra profesiei noastre s-a modificat mult în ultimii cinci ani. Una din tezele mele de atunci a fost că lumea devine mai "global-conştientă" — aspect care continuă să fie adevărat. Atunci mă gândeam şi că bibliotecarul este singurul furnizor de informaţie, lucru care nu mai este actual de loc. Încă de atunci eram convins că catalogatorul/catalogatoarea este indipensabil[ă] profesiei noastre, şi asta rămâne adevărat dacă şi numai dacă — devenim mai flexibili.

Cu Internetul s-a transformat şi profesia noastră. Cu acces mai uşor şi direct la sursa informaţiei (pentru oricine are acces la un calculator), nu mai suntem singurii furnizori de informaţie. Nu mai suntem precum calugărul in epoca medievală cu cartea legată de lanţ. Noi, bibliotecarii, reprezentăm numai o parte din cei care sunt furnizori de informaţie în epoca contemporană. Avem un rol important şi ţelul nostru rămâne neschimbat. Mai mult decât orice in profesia noastră, rolul catalogului şi al catalogatorului trebuie reconsiderat. Altfel vom merge pe calea dinosaurului. Deci cu toate schimbările in catalogare, mesajul lui MacLeish din 1940 a rămas foarte actual: "Procesul de catalogare este prea complicat".

Datorită tehnologiei şi, in mod special, datorită Internetului, informaţia nu mai este un lucru fizic, cum a fost pâna acum. Da, cartea va ramâne ca entitate fizică sau ca o icoană culturală, daca doriţi. Dar alături de carte există şi o a altă modalitate, în mai multe formate, in acest "joc al informaţiei". Veţi mai auzi despre Internet şi în alte conferinţe. Pe scurt, Internetul este o "ţesătură sau pânză" — o reţea a reţelelor cu mii de reţele.

În 1996 un sondaj de opinie efectuat de către Fundaţia "Benton" l-a întrebat pe americani: "Ce vrea publicul de la bibliotecă?", "Ce caută publicul american într-o bibliotecă?" Rezultatul sondajului a fost:

- 35% - caută un loc unde se poate citi, deci acces la cărţi;
- 10% - caută un loc de acces la informaţie; şi,

- 37% - caută un loc cu acces la un calculator!

E liniştitor pentru mine că intrebarea a fost: "Ce vrea publicul american de la bibliotecă?" şi ***nu*** "Mai are publicul american nevoie de biblioteci?" sau "Avem bani suficienţi pentru biblioteci?" Pentru moment, în SUA 85% din bugetul pentru serviciile tehnice este destinat plăţii salariilor. Acest lucru trebuie schimbat. Pentru modificarea lui vor avea loc schimbări: o parte din ele vor fi intr-un sens bun, altele vor modifica felul in care noi acţionăm în prezent, maniera în care ne desfăşurăm activitatea, modul în care catalogăm.

Tot în articolul pe care l-am publicat în 1992, cred că am fost prima persoană din ţară care a vorbit despre importanţa — pentru România — a reţelelor bibliografice comerciale. Ţin minte că după "revoluţie", eram la Biblioteca Centrală Universitară din Capitală şi stăteam de vorbă cu o colegă despre importanţa reţelelor bibliografice şi despre OCLC. Îmi mai amintesc că tot la BCU din Bucureşti vorbeam cu Dr. Doina Banciu despre baza de date OCLC. La un moment dat am văzut că îi sclipesc ochii şi mi-a zis: "O să luăm şi noi legatura cu acest OCLC. Ne trebuie şi nouă acces la OCLC".

După cum ştiţi, OCLC a fost creat în anul 1967 la "The Ohio College Library Center" [Centrul Bibliotecilor de Invăţământ Superior din (Statul) Ohio]. Iniţial OCLC a fost doar o reţea automatizată de catalogare în primul rând pentru Statul Ohio. În prima zi de existenţă a reţelei (26 aug. 1971) s-au catalogat "on-line" 147 de titluri. Doar o singură bibliotecă efectuază astăzi catalogarea la sursă (catalogarea originală) pentru tot restul bibliotecilor cu acces la reţeaua OCLC — acum cu peste 24 de mii de membri în 63 de ţări — inclusiv România. În momentul de faţă avem acces la 37 de milioane de înregistrări (inclusiv înregistrări de cărţi, periodice, CD-uri şi alte formate). In reţeaua OCLC se regăsesc 95% (de fapt 94,6%) din titlurile căutate, deci catalogarea la sursă este necesară doar pentru 5% (din titluri).

Mai există şi alte reţele, de exemplu RLIN şi WLN. Cum poate ştiţi, deja s-a dezvoltat şi la OCLC un subsistem de fişiere de autoritate, un subsistem pentru împrumutul interbibliotecar, unul de achiziţii, şi un subsistem de referinţă — tot ceea ce este necesar unui sistem integrat de bibliotecă (Integrated Library System - ILS) — despre care vom mai vorbi mai târziu pe parcursul acestei expuneri.

Sper ca sunteţi de acord cu mine când afirm că există linii de demarcaţie sau puncte cruciale în istoria lumii. Anul 1989 a fost un an crucial în istoria ţării voastre precum şi în istoria mondială. Ne apropriem de un nou mileniu şi există multă nelinişte şi îngrijorare în legatură cu acest nou mileniu. De aceea — poate ştiţi — multi americani sunt preocupaţi de predicţiile lui Nostradamus. De ce? Nimeni nu ştie cu precizie ce va fi în viitor. Pe de o parte mă gândesc că evenimentele din 1989 sunt legate de acest nou mileniu. Cert este că sfârsitul anilor '80 — deci 1989 — a reprezentat un punct crucial pentru profesia noastră şi mai ales pentru noi cei din serviciile tehnice. Dacă pot să vorbesc de un "dăngăt funerar" pentru catalog — aşa cum îl cunoaştem în mod tradiţional — atunci el a răsunat şi în România, în anul 1989.

Când s-a introdus calculatorul în bibliotecile americane în anii '50 si '60, el a fost perceput drept un lucru cu care se face economie, cu care se realizează o

reducere de costuri. Exista o multime de dovezi asupra faptului că automatizarea NU reduce costurile în biblioteci, dar ea conduce la creşterea disponibilităţii resurselor. Eu cred că OCLC reprezintă un mare succes în aceasta privinţă şi cu automatizarea facem economie, cel puţin în serviciile tehnice, dacă nu la nivelul întregii biblioteci. Da, anul 1989 a fost un punct crucial în istoria catalogării.Până-n 1989, cea mai importantă direcţie pentru reţelele bibliografice comerciale a fost de a reduce costurile legate de catalogarea la sursă.

Începând cu 1990 s-a mişcat lumea — mai ales lumea bibliografică. Bibliotecarul a devenit un furnizor de informaţie — informaţie regăsita in diverse forme. Nu mai furnizăm informaţie numai în formă tipărită ci şi în format electronic. Datorită reţelelor bibliografice, datorită Internetului, catalogul fizic a murit şi interconectarea cataloagelor electronice a luat locul catalogului tradiţional. Cu Internetul pot să stau în biroul meu din San Francisco, să caut şi să cercetez în catalogul de la Biblioteca Congresului din Washington — cu o colecţie de 26 de milioane de titluri — precum şi în catalogul de la BCU din Bucureşti.

Aici vine punctul crucial: nu numai că am acces la sutele de cataloage electronice cu descrieri bibliografice, ci — adesea — am acces şi la textele respective (text integral), inclusiv la textele din bazele comerciale de date. In 1990 a luat fiinţă "The World Wide Web" pe scurt "The Web". "Web-ul" este un fel de "pânză globală", cu un protocol electronic numit "http" (hypert text transfer protocol) cu care se poate efectua transfer de hipertext prin intermediul hiperlegăturilor electronice.

Cu calculatorul, cu accesul la Internet, şi cu o adresă electronică, toate cataloagele şi o parte din colecţiile şi textele respective de la Biblioteca Congresului stau la dispoziţia dumneavoastră! Odată cu apariţia "Web"-ului, natura catalogului s-a schimbat complet. Vechiul catalog a murit şi s-a născut"biblioteca virtuală/electronică". Natura catalogului s-a transformat: el a devenit o entitate cu multe straturi intercontectate cu restul cataloagelor de pe Internet.

Cu asta se incheie prima parte a prezentării mele de astăzi. Catalogul nu mai este ceea cea a fost in trecutul îndepărtat. Nu mai este nici măcar ceea ce a fost in anii '70 şi '80. De asemenea catalogatorul face parte din sistemul universal al "Web"-ului. Totuşi ţelul nostru rămâne acelasi: de a furniza informaţie. Fie informaţie în noile cadre sociale ale ştiinţei, fie informaţie în "mediul tradiţional, pe suport de hârtie". In cel din urmă caz, problema era de a pune cartea in mâinile unui cititor, într-o lume unde accesul era egal cu asezarea fizică. Daca sunteţi optimişti — şi sper că sunteţi — ţelul nostru în serviciile tehnice s-a lărgit şi mai mult acum. Însă trebuie să ne schimbăm mentalitatea.

Cred că ştiţi că eu sunt bibliotecar practicant şi nu profesor de bibliologie. Aşadar, haideţi să părăsim lumea teoretică şi să ne indreptăm spre cea pragmatică! Cum să procedăm mai eficient? Dacă personalul din serviciile tehnice consumă 85% din buget şi trebuie să facem economie, atunci se va face şi reducere de personal!

În consecinţă, problema — sau soluţia — este:

1. Reducerea costurilor de catalogare;

2. Simplificarea procesului de catalogare şi — în acelaşi timp —orientarea către lui un catalog electronic având mai multe straturi; şi
3. Integrarea în comunitatea globală bibliografică prin intermediul Internetului.

Cert este că fiecare dintre aceste trei puncte este legat de celălalte.

1. Reducerea costurilor de catalogare

În Statele Unite s-a redus deja personalul din serviciile tehnice şi se va reduce în continuare. Catalogatorul şi în secolul 21 va rămâne, salvă Domnului, un umanist — un domn sau o doamna de tip renastcentist cu mai multe "specialităţi", cu limbi străine de pildă, şi cu flexibilitatea de a acţiona în mai multe discipline. Compartimentul de Catalogare, *dacă* va exista în continuare, va fi mult mai mic şi mai integrat cu Compartimentul de Achiziţii. Sistemele integrate din cadrul bibliotecilor sunt cele ce impun această situaţie.

În strânsă legătură cu acest proces se află privatizarea. La noi se vorbeşte mult de catalogare pe bază de contracte (out-sourcing). Marile reţele bibliografice — cum este OCLC— vor colabora cu editurile în anumite programe de "catalogare în publicare" (CIP), cum este programul PromptCat de la OCLC. În anii '70 şi '80 catalogarea la sursă a fost cea mai mare inovaţie. În anii '90 însă, editura poate vinde "titlul" în mod fizic sau doar versiunea lui on-line (în format electronic), şi, în acelasi timp ea poate furniza descrierea bibliografică deja facută.

2. Simplificarea procesului de catalogare

În acest sens, vom avea în vedere ***The Dublin Core*** — un fel de tratat bibliografic şi protocol esenţial spre un format standardizat de înregistrare bibliografică. Acest "Core" (unde "core" înseamnă inima, miezul său, adica tocmai partea esenţială) este denumit după oraşul Dublin din statul Ohio, şi nu după cel din Irlanda. El este un tratat în care se specifică părţile esenţiale ale unei inregistrări bibliografice:

A. Subiectul
B. Titlul
C. Autorul
D. Editura
E. Alt agent creator, cum ar fi traducătorul
F. Data publicării
G. Genul literar al lucrării (poezie, roman etc.)
H. Formatul fizic (lucrare tiparită, microfilm, compact disc)
I. Numărul unic, număr de control sau identificator (numărul de inventar)
J. Relaţia cu alte lucrări
K. Suportul, adică formatul (electronic sau tipărit)
L. Limba
M. Durata, pentru casete audio, video sau CD-uri.

Când am citit acest "tratat", am rămas puţin şocat de faptul că el nu conţine nici o menţiune referitoare la "zona notelor". De ce? Fiindcă procesul trebuie simplificat în special în zona notelor. Trebuie să schimbăm regulile in

general şi în mod special în zona notelor. Tot pentru a simplifica catalogarea, fiecare ţară trebuie să îşi asume responsabilitatea fişierelor de autoritate pentru autorii naţionali. Mai mult: reglementările respective trebuie puse în practică cu stricteţe. Dacă autorul e român, întreaga lume a catalogării trebuie să accepte numele de autoritate aşa cum este el stabilit în ţara de origine.

3. Integrarea în comunitatea globală bibliografică prin intermediul Internetului

Avem nevoie de inregistrări mult mai simplificate şi de inregistrări cu un set standardizat de metadate (date despre date) cum este UNIMARC-ul ca fiind una dintre metadatele de pe Web. Acelaş lucru trebuie făcut şi în momentul în care ne îndreptăm spre un catalog electronic cu mai multe straturi şi cu acces la textul integral. Cum am menţionat deja, catalogul nu mai este o entitate în care se găsesc doar descrieri dintr-o anumită colecţie izolată. Catalogul în secolul 21 o să ne asigure şi accesul la textul integral.

In acest context vreau să menţionez doar un singur concept recent: conceptul de *bibliotecă digitală*. Cu ajutorul scanării, multe texte deja publicate în scris vor fi disponibile şi în format electronic. Este adevărat că este un lucru costisitor. În momentul de faţă, "traducerea" unei singure pagini în formă electronică costă între 2-6 dolari! La Biblioteca Congresului sunt programe precum "The National Digital Library Program" [Progamul de Bibliotecă Naţională Digitală] şi "The American Memory Project" [Proiectul de Memorie Americană] prin care se vor furniza 5 milioane de lucrări în format digital până în anul 2000 — inclusiv hărţi, cărţi şi manuscrise. Să sperăm că astfel vom transfera valorile culturii tipărite în cea electronică.

În concluzie: Vor mai exista cărţi in mileniul următor? Da, şi în formă traditională şi în cea electronică! Vor mai exista biblioteci? Da, sub forma bibliotecilor virtuale!. Vor mai exista cataloage? Da, dar cu mai multe straturi şi cu fiecare catalog interconectat cu celălalte cataloage de pe Internet. Iar catalogatorul/catalogatoarea? Da, însă mai redusi la număr iar mulţi dintre ei vor cataloga pe bază de contract.

Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

ADMINISTRAREA COLECŢIILOR ŞI PLANIFICAREA PENTRU CONSERVARE

Karen Motylewski
Director, Preservation and Conservation Studies
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin
&
Margaret Child
Consultant, Washington, D.C.

Singura afirmaţie, care este probabil universal valabilă, privind strategia de conservare este că o planificare efectivă a acestei activităţi poate fi făcută numai în contextul unor anumite biblioteci sau arhive şi a resurselor de care acestea dispun. Nici chiar cele mai bogate instituţii nu sunt capabile sau nu doresc să conserve tot ce au colecţionat de-a lungul timpului. O politică bine conturată de administrare a colecţiilor contribuie la determinarea priorităţilor de conservare, deoarece ea stabileşte nivelul la care instituţia colecţinează într-un domeniu dat. Acest nivel este determinat de obicei de importanţa unei anumite colecţii pentru programele instituţiei şi, în ultima instanţă, de misiunea lor.

Un expert în dezvoltarea colecţiilor spunea: "Fiecare colecţie de bibliotecă este alcatuită pentru unul sau mai multe scopuri bine definite. Un program de dezvoltare şi administrare a unei colecţii are menirea să organizeze şi să direcţioneze achiziţia materialelor, integrarea lor în colecţii structurate, să administreze dezvoltarea şi întreţinerea lor şi să elimine ceea ce nu este necesar, având în vedere cele mai avantajoase costuri şi interesul utilizatorilor".[1]

Prioritaţile de colecţionare, stabilite pe baza unei politici, ajută la concentrarea activităţii de conservare asupra celor mai importante părţi ale colecţiilor. Pe scurt, nu se poate şti ce este necesar să fie conservat până când nu se va şti ce este important pentru propria dumneavoastră instituţie.

O politică a colecţiilor se va baza pe statutul de funcţiuni al instituţiei, care trebuie să însumeze scopurile pentru care au fost destinate şi pregătite colecţiile. Cu alte cuvinte, statutul de funcţiuni va indica încotro să mergeţi; politica de dezvoltare a colecţiei vă oferă detalii asupra modalitaţii în care vă veţi atinge obiectivele; politica de conservare conferă siguranţa că, în cele din urmă, cele mai valoroase componente ale colecţiilor nu se vor pierde pe drum. Cele mai bune politici de dezvoltare a colecţiilor iau în considerare materialele deţinute de alte biblioteci sau arhive, în special în domeniile de cercetare de interes relativ esoteric. Această etapă elimină redundanţa în colecţii şi contribuie la scăderea unei competiţii ineficiente între instituţii pentru titlurile care sunt sub cererea pieţei. Până în prezent, în cele mai multe cazuri, aceasta a însemnat o colaborare cu depozitele care erau delimitate geografic şi care au putut şi au vrut să ofere un acces convenabil.

Apariția mașinii de fotocopiat (xerox), dezvoltarea sistemelor automatizate de împrumut interbibliotecar, creșterea imensă a numărului de microfilme pentru conservarea colecțiilor de importanță deosebită pentru cercetare și, recent, a posibilităților de a digitaliza informația pentru care materialele puteau fi obținute relativ ușor, au ca rezultat faptul că atât politicile colecțiilor, cât și programele de conservare tind să se concentreze asupra materialelor care sunt de o importanță specială în programele unei instituții și care nu pot fi obținute cu ușurință.

"Principiile de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare" reprezintă o metodologie importantă pentru determinarea calității unei colecții prin măsurarea cantității și tipurilor de materiale dintr-o bibliotecă. Ea este folosită deseori de managerii colecțiilor și de responsabili cu activitatea de conservare din S.U.A. Reprezintă o "metodă obiectivă de evaluare a colecțiilor care indică starea de rezistență sau de precaritate a obiectelor dintr-o bibliotecă individuală, dintr-un consorțiu de biblioteci sau dintr-o regiune geografică, utilizând criterii și descrieri standardizate".[2]

Metodologia bazată pe aceste principii de evaluare folosește o scală numerică cu definiții standard pentru descrierea tipurilor de activități legate de public și reflectate în cadrul colecțiilor. Acestea sunt, în ordine descrescătoare, următoarele: enciclopedice (5); de cercetare (4); intermediare (3); de bază (2); minimale (1); și în afara profilului (O). Nivelele 1 și 2 sunt divizate în două subnivele și 3 este divizat în trei subnivele, bazate pe gradul de solicitare sau de cercetare pe care colecția intenționează să-l sprijine. Acestea cuprind o gamă largă de materiale: de la o colecție de referință primară (de uz general), care ilustrează domeniul, dar nu poate reda o serie de detalii sau noțiuni, până la colecțiile (de nivel 5) care au tendința, în mod sistematic, de a achiziționa tot ce se publică într-un domeniu și în toate limbile. Subdiviziunile și-au propus să ofere detalii mai fine care sunt utile în descrierea colecțiilor mai mici. Îndrumătorul Asociației Bibliotecarilor Americani (American Library Association — ALA) privind ***Principiile Politicii Colecțiilor Scrise***, citat în nota 1, oferă mai multe informații despre utilizarea "Principiilor de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare".

Nivelul colecției, ca factor în stabilirea priorității ei pentru conservare, nu este, totuși, singurul criteriu în determinarea importanței acesteia într-o instituție. Un alt aspect important este dacă ea conține sau nu materiale cu valoare de artefact sau cu valoare semnificativă pentru instituție. Referitor la materialele de arhivă, va fi luată în considerare valoarea lor evidentă, care ține de necesitatea și importanța acestora, din punct de vedere legal, administrativ sau fiscal pentru o anumită instituție.

Considerentele de conservare trebuie, de asemenea, să inspire și să dea informații pentru o politică a colecțiilor, dacă ea are intenția să constituie un ghid demn de încredere pentru dezvoltarea și administrarea acestora. "Toate deciziile de administrare a unei colecții, luate încă din timpul achiziționării unui obiect, sunt răspunzatoare de starea de deteriorare fizică a acestuia și de intervenția finală ce se impune privind conservarea lui". Astfel, în fiecare etapă a proceselor de achiziționare, prelucrare, depozitare, accesare, întreținere și eventual eliminare a

materialelor, tot personalul de bibliotecă, şi în special cel direct implicat în administrarea şi dezvoltarea colecţiilor, ar trebui să fie conştient de implicaţiile deciziilor şi acţiunilor sale asupra stării de conservare a acestora.

Deciziile de achiziţii trebuie să ia în considerare nu numai importanţa unui titlu pentru o arie tematică sau formatul — legat, microformat sau electronic — sub care ar putea fi achiziţionat pentru a servi cel mai bine necesităţilor utilizatorilor, ci şi cerintele de conservare pe termen lung ale formatului ales. Dacă un titlu este tipărit pe hârtie acidă sau dacă s-a constatat din experienţă că o publicaţie serială este în mod special expusă la furturi sau la tăieri de articole, este de preferat ca acestea să fie achizitionate în format electronic, sau pe film, pentru a se asigura fie longevitatea fizică, fie o securitate mai bună.

Este de o deosebită importanţă aflarea modului în care a fost depozitată o colecţie în trecut şi controlul condiţiei sale curente. Un bun administrator de colecţie examinează cu atenţie orice colecţie pentru a depista semne de fragilizare, degradare sau deteriorare fizică, de distrugere a legăturilor şi de infestare cu mucegaiuri sau insecte. Actele de donaţie vor stipula clar că biblioteca îşi rezervă dreptul de a renunţa la anumite obiecte ale colecţiei din următoarele motive: ele nu corespund scopului propus, există duplicate sau costurile pentru conservarea acestora sunt mai mari decât valoarea lor intelectuală pentru instituţie.

Odată ce materialele au fost achiziţionate, se impune o administrare serioasă a colecţiei, care trebuie să includă măsuri de prevenire a deteriorărilor în viitor. De exemplu, deciziile de înlocuire a legăturilor existente pentru anumite tipuri de materiale (să zicem cele brosate) demonstrează cunoaşterea faptului că legăturile care corespund standardelor publicate de Institutul Naţional American pentru Standardizare (American National Standards Institute—ANSI), sau omologul său european, oferă o protecţie excelentă pe termen lung. Aceasta poate constitui cea mai costisitoare etapă, aşa că orice bibliotecă poate hotărî să conserve doar unităţile bibliografice care vor face parte permanent din colecţiile sale. În mod similar, arhivele şi manuscrisele vor fi protejate în dosare şi cutii din materiale alcaline.

Persoanele însărcinate cu conservarea unei colecţii trebuie să fie direct interesate de modalităţile de asigurare a celui mai bun microclimat posibil pentru depozitarea colecţiilor cu valoare permanentă. Cercetările făcute la Biblioteca Congresului (Library of Congress) şi la Institutul pentru Permanenţa Imaginii (Image Permanence Institute) — centrul de cercetare pentru conservarea fotografiilor din S.U.A. — au dovedit, fără nici un dubiu, că durata de viaţă a colecţiilor care s-au bucurat de condiţii de temperatură şi umiditate moderate şi stabile a fost prelungită spectaculos. În aceste vremuri de declin vertiginos al bugetelor destinate bibliotecilor, conservatorii colecţiilor devin din ce în ce mai conştienţi de faptul că se vor putea cumpăra tot mai puţine cărţi pentru înlocuirea celor distruse, deoarece majoritatea fondurilor sunt destinate achiziţiilor de noi titluri.

În cazul unui volum deteriorat, înainte de reparaţia acestuia, este utilă o cooperare între personalul de conservare şi cel care face selecţia, pentru a se lua cea

mai înțeleaptă decizie posibilă privind alternativa înlocuirii lui. De exemplu, în cele mai multe cazuri, nu are nici un sens să fie achiziționată o altă copie a unei ediții care s-a deteriorat, pentru că și aceasta, desigur, a fost tiparită tot pe hârtie puternic acidă și legată cu materiale de proastă calitate. Volumul ar putea fi reformatat, dar decizia trebuie luată de un bibliograf specialist, care va ține cont de avantajele și dezavantajele relative și de costurile diferitelor metode: filmare, fotocopiere, digitalizare.

În plus, unele biblioteci importante de cercetare, precum cele de la Harvard și de la Universitatea din Texas, și-au construit recent spații de depozitare reci, izolate. Acestea au fost proiectate atent, nu atât pentru a descongestiona depozitele din campus, cât pentru a asigura un microclimat adecvat pentru conservare — cu temperaturi joase, stabile și cu o umiditate optimă — în scopul prelungirii duratei de viață a colecțiilor pe suport de hârtie mai veche și pe film. Administratorii colecțiilor și conservatorii lucrează împreună la identificarea acelor colecții care ar beneficia cel mai mult de mutarea în astfel de medii ambiante protejate.

Un semn de evoluție a simbiozei dintre administrarea și conservarea unei colecții în bibliotecile din S.U.A. este schimbarea principiilor de evaluare a necesităților. În anii 1970 și la începutul anilor 1980, când au apărut primele programe de conservare, trecerile în revistă și analiza colecțiilor erau simpliste, reduse doar la determinarea condiției lor fizice. Astăzi se strâng date în legatură cu microclimatul de depozitare, protecția față de incendii și măsurile împotriva dezastrelor, nivelul de utilizare și valoarea colecțiilor. Ultimii doi factori sunt tributari domeniului tradițional al administrării colecțiilor.

Există însă un motiv istoric pentru această schimbare. Mișcarea pentru conservare a început în S.U.A. mai întâi ca un răspuns la creșterea cantității de hârtie acidă care se deteriorează în depozitele bibliotecilor americane de cercetare. Această criză explozivă a depășit total soluțiile tradiționale de înlocuire sau reparare, care erau remedii ad-hoc, ce puteau fi aplicate pe un singur volum, un set sau un grup mic de manuscrise sau documente. Pe la mijlocul anilor 1970 a devenit evident că sunt necesare soluții mai consistente și de mare anvergură. La început alegerea preferată a fost microfilmarea, în special pentru colecțiile de mari dimensiuni și cu tematică importantă din bibliotecile de cercetare, așa-numita cale de acces la "Colecțiile Mari" pentru salvarea componentelor esențiale ale patrimoniului intelectual american.

Deoarece mișcarea pentru conservare s-a intensificat, ea a câștigat experiență și a devenit mai sofisticată. Din ce în ce mai mulți conservatori profesioniști au învățat cum să identifice întreaga gamă a necesităților de conservare ale instituțiilor proprii. Au fost dezvoltate programe de instruire care au încurajat analizarea acestor necesități și au generat idei noi de soluționare. "Studii de Conservare și Restaurare" de la Universitatea Texas, din Austin, este unul dintre acestea. Serviciile regionale de conservare au oferit instruire și consultanță de specialitate unei game largi de instituții de diverse tipuri, dintre care multe nu erau destul de mari pentru a-și justifica un post întreg de conservator, dar au combinat această activitate cu alte responsabilități. Investigațiile științifice pentru

determinarea cauzelor deteriorării hârtiei ai filmului au condus la recomandări privind: căile de prelungire a duratei de viață a acestora; şi metodele cele mai potrivite, prin aplicarea cărora s-au salvat colecții şi chiar depozite întregi.

Unul dintre cele mai izbitoare aspecte ale evoluției conservării în ultimii 20 de ani, este tranziția progresivă de la intervenție (directă asupra obiectului) la prevenire (profilaxie). Conservarea nu mai are pe primul plan doar o misiune de salvare a informatiilor valoroase pentru cercetare de la distrugerea iminentă. Astazi, programele de conservare implică eforturi multilaterale pentru a preveni, sau cel putin de a încetini, deteriorarea întregului volum de materiale de bibliotecă şi arhivă. Ca rezultat, conservarea a devenit o componentă integrantă a administrării unei colecții, iar administrarea colecției, la rândul său, se concentrează din ce în ce mai mult pe menținerea timp cât mai îndelungat a rezistenței şi durabilității materialelor ce alcătuiesc colecția.

Planificarea pentru conservare

Proiectarea unui program de conservare nu ar trebui să fie privită ca un proces complicat care să necesite o expertiză tehnică în chimia hârtiei sau metode de restaurare manuală. Ea este totuşi ceva mai mult decât luarea unei decizii obişnuite de ordin administrativ, ci o modalitate de alocare de resurse financiare activităților şi funcțiilor importante pentru ca instituția respectivă să-şi îndeplinească misiunea. Dacă statutul instituției sau politica de dezvoltare a colecției sunt prea generale şi neclare pentru a servi ca bază pentru planificare, acestea ar trebui revăzute, astfel încât să reflecte scopurile actuale ale depozitării şi să elucideze modul în care colecțiile servesc drept suport dezideratelor propuse.

Conservarea colecțiilor depozitate poate fi împărțită în doua categorii. Prima este conservarea preventivă, ea punând, de obicei, accentul pe prevenirea deteriorării colecțiilor în integritatea lor. Cea de-a doua este conservarea activă, ea incluzând măsurile care au ca scop corectarea deteriorării fizice sau chimice. Aceasta constă într-o activitate intensivă, care necesită adesea profesionişti cu înaltă calificare, este foarte costisitoare şi, de obicei, se limitează la secțiuni special selectate din totalitatea colecțiilor. Orice proces de planificare trebuie să fie astfel structurat încât să cuprindă în programul său ambele tipuri de conservare

Metodologii de planificare

În planificarea pentru conservare poate fi aplicată orice metodologie standard de planificare strategică. De asemenea, pot fi puse la punct mijloace specializate care să ajute bibliotecarii, arhiviştii şi custozii să evalueze necesitățile de conservare şi să decidă asupra priorităților în acest scop. Asociația Bibliotecilor pentru Cercetare (Association for Research Libraries — ARL) editează un manual de studiu individual asistat, de planificare pentru conservare; deşi el este adresat bibliotecilor mari de cercetare şi s-a recomandat aplicarea lui sub consultanța unui specialist experimentat în conservare, el poate oferi informații utile pentru evaluarea problemelor care trebuie luate în considerare în orice depozit.

Au fost dezvoltate mai multe sisteme "inteligente" sau programe de computer pentru a încerca automatizarea procesului decizional pentru conservare. De exemplu, CALIPR este un pachet de programe pentru computer, care au fost recent puse la punct pentru a asista toate tipurile de depozite din statul California în realizarea unei evaluări foarte simple a necesităților de conservare.

Aceste instrumente, precum și altele utilizate în domeniu, îl ajută pe cel care trebuie să evalueze componentele de bază pentru planificarea pentru conservare, care sunt: proporția în care colecțiile sunt supuse diverșilor factori de risc; părtile colecțiilor care au o valoare deosebită în timp; disponibilitatea resurselor în funcție de timpul alocat, experiența tehnică și resurse financiare; posibilitatea de realizare, din punct de vedere strategic, a anumitor acțiuni particulare. Ghidul de evaluare a necesităților de conservare ale unei biblioteci, recomandat mai sus, este o abordare foarte simplă pentru o astfel de analiză. Rezultatele pot fi combinate pentru a se stabili o listă de priorități.

Calcularea riscului

Datele obținute despre dimensiunile problemelor de conservare din interiorul depozitelor trebuie să fie foarte exacte, în scopul demarării unui set de măsuri prioritare la nivel instituțional. Informațiile culese vor fi despre: tipurile de deteriorări prezente și intensitatea acestora; condițiile de microclimat în care sunt depozitate și utilizate materialele; măsurile de protecție a colecțiilor față de riscuri, distrugeri sau pierderi (măsuri de detectare și stingere a incendiilor, de securitate etc.).

Cercetări asupra condiției calitative

Un număr semnificativ de biblioteci mari de cercetare au realizat studii intensive de evaluare a colecțiilor proprii în timpul ultimilor 15 ani. Astfel s-au obținut date exacte despre: proporția de hârtie acidifiată și fragilizată, blocurile incomplete de text, deteriorarea textului sau a imaginii, procentajul de legături distruse sau lipsa cutiilor de protecție. Există deja o cantitate considerabilă de literatură pe această temă.

Cele mai multe anchete au arătat aproape aceleași tipuri de deteriorare, așa încât este de presupus că nu este nevoie de prea mult timp pentru a face o evaluare cantitativă, pentru orice instituție, în afară de cazul când sunt colecții de o particularitate deosebită sau care au fost găzduite în condiții de microclimat extrem de inadecvate. Este necesar, totuși, să existe cel putin o examinare sumară a colecțiilor propriei biblioteci, atât pentru a verifica dacă ele se conformează tipologiilor generale, cât și pentru a avea pregătită o documentație pentru alcătuirea unui buget sau pentru o cerere de alocație financiară sau sponsorizare.

Evaluarea mediului ambiant

Datele referitoare la mediul ambiant în care sunt utilizate și depozitate colecțiile sunt foarte necesare în planificarea pentru conservare. În acest scop, trebuie înregistrată atât temperatura cât și umiditatea relativă pentru obținerea unui

profil (grafic) al fluctuaţiilor acestora de-a lungul unei ore şi pe timpul unui an. In S.U.A. asistenţa în realizarea unui program de monitorizare se poate face electronic, de la Biroul Serviciului de Specialitate al Centrului Nord-Est de Conservare a Documentelor (Northeast Document Conservation Center Field Service Office), la următoarea adresă: <nedcc@world.std.com>. Adesea este necesară asistenţa unui consultant pentru a interpreta cu acurateţe datele colectate şi pentru a găsi soluţiile optime de remediere a situaţiilor critice.

Decizia în ceea ce priveste nivelul de monitorizare a microclimatului dintr-un depozit este o problemă administrativă care depinde atât de condiţiile locale, cât şi de resursele de care dispune depozitul respectiv pentru a efectua o atare analiză sau o îmbunătăţire a condiţiilor identificate. În cercetarea condiţiilor dintr-un depozit atenţia trebuie să fie îndreptată, de asemenea, şi asupra surselor potenţiale de pericol, începând cu expunerea la lumina solară (prin ferestre) sau la cea artificială. În mod ideal, ar trebui evaluate şi nivelele de poluare, dar în realitate cele mai multe probleme din această categorie trebuie să astepte o renovare generală sau o înlocuire a sistemului de încălzire, ventilaţie şi condiţionare a aerului.

Evaluarea practicilor şi politicilor de protecţie

În plus, planificarea efectivă a unui program de conservare necesită un depozit pilot pentru a evalua diverse sisteme şi politici care au ca scop prevenirea distrugerii colecţiilor în timpul stocării, utilizării şi manipulării, precum şi mijloacele de protecţie contra dezastrelor, calamităţilor şi vandalismului. Odată alese cele mai potrivite procedee, sisteme şi politici de păstrare şi protejare, se poate face o evaluare a gradului de deteriorare a unei colecţii în viitor, a distrugerilor sau a pierderilor bruşte.

Trebuie controlată cu atenţie clădirea pentru a identifica apariţia unor posibile probleme, ca de exemplu infiltraţii de apă sau incendii. Vor fi, de asemenea, evaluate sistemele de detecţie şi de stingere a incendiilor, sistemele de securitate (atât mecanice, cât si procedurale) şi planificarea pentru dezastre. Este esenţială şi verificarea pregătirii personalului de bibliotecă şi a utilizatorilor privind îngrijirea şi mânuirea colecţiilor, precum şi evaluarea mobilierului de depozitare, a contractelor de legătorie şi de microfilmare pentru conservare, a cutiilor şi materialelor folosite la protecţia sau repararea colecţiilor. Poate fi utilă urmărirea unui grup de obiecte sau colecţii începând de la achiziţionare, legare, aranjare în cutii sau dosare, catalogare, aranjare la raft, circulaţie şi schimb interbibliotecar, în scopul identificării tuturor etapelor critice în care există operaţii şi practici care le pot pune în pericol integritatea. Un astfel de experiment va evidenţia efectele distrugerii potenţiale ale procedeelor comune.

Stabilirea valorii

Personalul din depozite care încearcă să dezvolte un plan strategic pentru un program de conservare trebuie să evalueze de asemenea, orizontul şi profunzimea diferitelor părţi ale unei colecţii în scopul determinării valorii intelectuale a acestora, folosind ca ghid "Principiile de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare". De exemplu CALIPR, menţionat anterior, pune patru întrebări simple

pentru estimarea valorii unei colecţii de carte în contextul resurselor totale de bibliotecă ale unei ţări.

Dacă depozitul nu alege folosirea unuia dintre instrumentele citate mai sus, întrebările urmatoare îl vor ajuta să stabileasca valoarea perenă pentru cercetare sau educaţie a unei colecţii sau publicaţii, atât privind priorităţile instituţionale, cât şi ca documentaţie general disponibilă pe o anumită temă:

1. Care este importanţa subiectului ce are ca bază documentară această colecţie sau publicaţie? Importanţa colecţiei este de prim rang pe plan local, regional, naţional sau internaţional?
2. În ce măsură această colecţie sau publicaţie este înrudită cu alte colecţii din depozitul dumneavoastră care pot servi ca surse de documentare aceleiaşi tematici?
3. În ce măsură este ea înrudită cu materiale pe acelaşi subiect deţinute de alte depozite?
4. Informaţia din cadrul colecţiei (sau publicaţiei) este unică sau există şi duplicate ale acesteia conţinute în documente sau surse deţinute de alte depozite?
5. Depozitul este obligat să continue asigurarea documentării pe această temă?
6. De ce ar fi mai bine să se cheltuiască fonduri pentru conservarea acestui material, în loc să se facă noi achiziţii?
7. Ce impact ar putea avea distrugerea acestui material asupra documentării şi înţelegerii tematicii respective?

Parcurgând acest proces, este utilă recunoaşterea faptului că, pentru cele mai multe depozite, marea majoritate a colecţiilor ce le deţin nu au valoare în timp. Acestea sunt, totuşi, de interes curent şi, din acest motiv, ele trebuie protejate contra deteriorarii şi distrugerii, astfel încât să poată fi utilizate cât mai mult timp posibil. Persoana care face evaluarea trebuie să stabilească, de asemenea, dacă obiectul sau colecţia au valoare intrinsecă prin determinarea valorii artefactuale, băneşti, de asociaţie sau simbolică. Valoarea intrinsecă va afecta prioritatea pentru conservare. Se va decide, de regulă de către cel care evaluaează, dacă trebuie făcută o reformatare sau trebuie ales un tratament adecvat de conservare/restaurare.

Resurse disponibile

Informaţiile culese despre starea colecţiilor, microclimatul existent, alţi factori legaţi de găzduirea lor, cât şi estimarea valorii lor, trebuie, în ultimă instanţă, să fie judecate în raport cu resursele care pot fi mobilizate de institutie şi cu dotarea tehnică disponibilă pentru a răspunde necesităţilor identificate. De exemplu, instruirea personalului şi a utilizatorilor privind: mânuirea şi îngrijirea colecţiilor, procedeele de microfilmare (conform standardelor europene publicate), supravegherea sistematică a colecţiilor şi depozitelor, pregatirea unui plan pentru dezastre, urmărirea unor criterii de conservare atunci când se cumpără mobilier şi materiale, conlucrarea cu personalul de întreţinere a clădirii pentru a stabiliza temperatura şi umiditatea şi includerea aspectelor de conservare în toate procedeele şi planificările curente — se pot realiza adeseori cu resursele umane şi alocaţiile

bugetare existente. Aceasta nu este o listă prea extinsă, ci doar o mostră de îmbunătăţiri care pot fi realizate prin schimbarea practicilor existente în raport cu preocupările pentru conservare.

Spre deosebire de acestea, o finanţare sporită este necesară pentru opţiuni ca: înlocuirea unor loturi semnificative din mobilierul de depozitare sau din cutiile de protecţie, îmbunătăţirea condiţiilor precare de mediu ambiant prin renovarea unei clădiri sau instalarea unui nou sistem de control al climatului, înfiinţarea unui program sistematic de reformatare şi asigurarea unui tratament de restaurare fie în instituţie, fie pe baza de contract. În plus, ultimele trei activităţi cer un nivel de experienţă din partea personalului, în aspecte de management de conservare şi în restaurare, asemănător celui care poate fi obţinut printr-un curs de instruire scurt, chiar dacă activitatea este în cele din urmă efectuată de conservatori, ingineri sau alţi profesionişti independenţi.

Probleme de ordin politic şi strategic

Orice proces de planificare trebuie să ia în considerare ambianţa politică în cadrul căreia va fi implementat programul respectiv. De aceea, este necesar să se identifice cât mai repede posibil obstacolele politice, deficienţele tehnice sau lipsa resurselor. O mare parte din succesul unui program de conservare va depinde de bunăvoinţa administraţiei depozitelor de a sprijini modificările recomandate. Acest sprijin ar trebui să fie evidenţiat de la începutul procesului de planificare şi alimentat în continuare prin rapoarte regulate asupra evoluţiei şi să se controleze dacă recomandările propuse sunt acceptate. Este important să existe o certitudine că măcar unele dintre resurse vor putea fi asigurate, fie din punct de vedere al timpului de lucru al personalului, fie al abilităţilor de a reorienta anumite linii bugetare sau chiar de a obtine noi sume de bani. Asta poate însemna că directorii sau personalul de conducere din instituăţia tutelară să fie implicaţi şi convinşi să susţină procesul.

Foarte multe depind de cooperarea celorlalţi angajaţi din depozit. Pentru a obţine cea mai mare eficientă, planificarea ar trebui să prevină stările conflictuale prin implicarea întregului personal ale cărui îndatoriri ar putea fi afectate şi prin convingerea acestuia de importanţa oricăror schimbări recomandate. În mod similar, unele părţi ale unui program de conservare efectivă ar putea necesita colaborarea cu personal din afara depozitelor, ca de exemplu inginerii constructori. Încă odata se dovedeşte că va fi util ca aceştia să fie instruiţi asupra importanţei întreţinerii sistemelor clădirii sau a executării reparaţiilor necesare pentru asigurarea supravieţuirii colecţiilor.

În toate cazurile este înţelept să se dispună de date elocvente despre efectele nerealizării unei schimbări, incluzând, dacă este posibil, costurile remedierilor diverselor deteriorări sau distrugeri, comparativ cu o estimare cât mai exacta a costurilor schimbărilor prevazute. De asemenea, este binevenită prezentarea programului ca o serie de obiective care vor fi realizate în etape, astfel încât fiecare problemă să poată fi clar definită, iar resursele necesare să poată fi prevăzute pentru o perioada de mai mulţi ani.

Conservarea preventivă

Între etapa de colectare a informaţiilor şi planificare a unui program de conservare şi cea de stabilire a priorităţilor şi a implementării acestuia, este util de reţinut că prima responsabilitate a unui administrator este să asigure durata medie de viaţă maxim posibilă pentru întreaga colecţie. Acest lucru este valabil chiar şi pentru simplul motiv că investiţia instituţiei în aceste materiale trebuie protejată. Este important, de asemenea, să se recunoască faptul că metoda cea mai eficientă de prelungire a longevităţii este prevenirea deteriorării cât mai mult posibil. "Conservarea preventivă" joacă aproape acelasi rol, în raport cu materialele de bibliotecă şi de arhivă, ca şi ocrotirea sănătăţii publice şi medicina profilactică pentru populaţie.

Majoritatea activităţilor care pot fi grupate sub denumirea de "Conservare preventivă" fac parte dintre cele care se desfaşoară în mod curent într-o bibliotecă: achiziţii, legătorie, prelucrarea materialelor netipărite, aşezarea la raft, circulaţia cărţii, curăţenia colecţiilor şi a spaţiilor de lucru şi depozitare, foto-copiere, reparaţii minore şi oprirea sau limitarea accesului. Totuşi, dacă aceste activităţi sunt părţi componente ale unui program integrat de conservare, ele vor putea fi făcute având conştiinţa efectului lor asupra supravieţuirii pe termen lung a colecţiilor şi în conformitate cu standardele şi ghidurile curente de conservare. Astfel un program de acest gen nu trebuie privit ca o anexă, ci mai degrabă ca o componentă integrantă a sarcinilor şi responsabilităţilor zilnice ale depozitului.

Nu se poate spune că implementarea unui program de conservare nu va costa nimic. Într-adevăr, cea mai importantă componentă a sa, sistemul de control al climatului — care poate asigura stabilitatea mediului ambiant interior zi şi noapte şi pe tot parcursul anului, în limitele indicate de standardele în vigoare pentru diferite tipuri de materiale — poate fi foarte costisitor. Dacă există un plan de conservare, costurile pentru asigurarea unui microclimat optim pentru toate depozitele, sau pentru o parte dintre ele, trebuie evaluate în comparaţie cu costurile neglijenţelor sau chiar al pierderilor produse dacă nu s-ar lua astfel de măsuri. În mod deosebit, la stabilirea priorităţilor, ar trebui să se înteleagă că un control eficient al microclimatului este baza pe care se sprijină toate celelalte activităţi.

Chiar dacă se poate pregăti un depozit pentru a preveni deteriorarea colecţiilor ce le adăposteşte sau se pot repara efectele distrugerilor fizice ori chimice, toate aceste eforturi vor fi în van dacă materialele continuă să fie ţinute în condiţii improprii de mediu ambiant interior. De aceea, este extrem de important ca fiecare depozit ce deţine documente cu valoare în timp să aibă întregul program de funcţionare corelat cu activitatea de conservare. Este de asemenea, foarte important să se realizeze cel mai potrivit microclimat prin intermediul sistemelor existente şi, în acelasi timp, să se acorde prioritate maximă eforturilor de a aduce factorii de mediu ambiant la valorile standard prevăzute pentru depozitarea colecţiilor.

Conservarea activă

În prezent există posibilităţi limitate la îndemâna custozilor care îngrijesc resursele documentare şi care doresc să prelungească viaţa utilă a unor părţi din

aceste colecţii pentru posteritate. Dacă ei se confruntă cu hârtia acidă, aceasta poate fi dezacidificată filă cu filă, folosind procedeele tradiţionale de spălare a hârtiei sau tehnicile de dezacidificare neapoasă şi reactivii puşi la dispozitie de producătorii europeni. Dezacidificarea în masă este încă în curs de dezvoltare şi perfecţionare. Se speră că în viitorul apropiat aceasta va deveni într-adevăr un tratament efectiv care va încetini substanţial deteriorarea chimică a hârtiei. Ar trebui, totuşi, subliniat faptul că dezacidificarea în masă nu este un procedeu de consolidare şi că ea nu restabileşte flexibilitatea sau rezistenta hârtiei care este deja foarte fragilizată. Metoda are cele mai eficiente rezultate când se aplică la hartia acidă relativ nouă, înainte ca procesul de fragilizare să se fi declanşat.

O altă posibilitate este de a reformata un document sau o carte pentru a recupera informaţia pe care acestea o conţin. Procedeul constă adesea în microfilmare sau fotocopiere pe hârtie alcalină. Se înregistrează, de asemenea, o creştere a experimentelor cu proiecte-model de digitalizare. Fotocopierea pentru arhivare este dirijată de standarde tehnice general acceptate şi orice depozit care îşi asumă răspunderea unui astfel de proiect trebuie să respecte cu acurateţe aceste norme.

Filmarea trebuie să fie, de asemenea, în concordanţă cu standardele existente, iar negativele pentru arhivă trebuie depozitate în condiţii strict controlate de microclimat, dacă vor fi considerate microfilme pentru conservare. Pentru a administra un proiect de filmare, având ca scop conservarea, sunt necesare cunoşinte substanţiale de specialitate şi, de aceea, se recomandă asistenţa unui consultant profesionist pentru conceperea şi monitorizarea unei astfel de activităţi.

Probabil este încă prematur pentru orice depozit, cu excepţia celor mai sofisticate - ce dispun de personal performant - să se gândească la digitalizare. Se ştie prea puţin despre costurile şi stabilitatea tehnologiilor de informare digitală, despre durabilitatea mediului de înregistrare, despre transferul datelor şi despre alţi factori, pentru ca această opţiune să fie pusă în practică de majoritatea bibliotecilor.

În fine, există restaurarea sau tratamentele de restaurare. Acestea includ o varietate de procedee care trebuie efectuate numai de un specialist bine instruit. Doar câteva biblioteci mari de cercetare şi muzee au laboratoare proprii de restaurare şi personal calificat în acest domeniu. Majoritatea depozitelor din S.U.A. nu-şi pot permite astfel de personal şi încheie contracte pentru tratamente de restaurare fie cu un laborator regional, fie cu un restaurator particular.

În general, când se iau în considerare tratamente de conservare de orice fel, administratorul programelor de conservare trebuie, înainte de toate, să fie suficient de informat, atât asupra naturii deteriorării ce trebuie remediată, cât şi asupracaracteristicilor materialului ce trebuie tratat, pentru a şti ce nu este permis să se facă la nivelul experienţei disponibile pe plan local. Cu alte cuvinte, este important de ştiut ca voluntarii instruiţi, de un specialist în conservare, să execute reparaţii esenţiale pe colecţii curente, nu trebuie lăsaţi să lucreze pe obiecte ce reprezintă valori deosebite în timp. În plus, un administrator de conservare trebuie să aibă priceperea necesară pentru a alege cel mai potrivit tratament, de exemplu fotocopierea, în scopul salvării informaţiei conţinute de un anumit document.

De la teorie la practică

Conceperea unui program de conservare este o sarcină dificilă pentru factorii de decizie. Hotărârile adesea nu sunt uşor de luat şi poate fi necesară solicitarea asistenţei profesionale a unui consultant de specialitate. Este bine de ştiut că, printr-o planificare eficientă pentru conservare, se poate asigura cea mai bună îngrijire posibilă porţiunilor periclitate ale colecţiilor valoroase, în scopul prelungirii existenţei lor în timp. Este foarte dificil să se pună la dispoziţie ghiduri teoretice amănunţite pentru activităţile prioritare de conservare, deoarece aceste priorităţi depind de caracterul instituţiei şi al colecţiilor sale, de aşezarea lor, de riscurile la care sunt supuse acestea, de resursele disponibile, de calificarea personalului şi de o gamă largă de alţi factori.

Prima prioritate a planificării pentru conservare este o evaluare sistematică a condiţiilor existente şi a necesităţilor ce se impun. Odată ce a fost facută aceasta evaluare, se listează în ordinea priorităţilor toate activităţile de conservare care pot fi identificate ca indispensabile. Apoi se face o listă cu toate situaţiile care trebuie corectate şi cu activităţile care ar trebui făcute pentru îmbunătăţirea statutului de conservare. Este folositoare gruparea acestora pe categorii majore ca: protecţia faţă de lumină, temperatură, umiditate relativă, securitate, politica de dezvoltare a colecţiilor, pregătiri pentru stări excepţionale, întreţinerea colecţiilor etc.

Multe activităţi vor avea o prioritate foarte asemănătoare. Se vor forma grupuri de activităţi cu priorităţi similare şi se va face o numerotare a acestora, de exemplu de la 1 la 5 (1 = prioritate maximă). În interiorul grupurilor se va încerca organizarea activităţilor după urmatoarele criterii: (a) timpul necesar pentru efectuare; (b) activitatea necesită sau nu o instruire prealabilă a personalului; (c) suma de bani necesară; (d) dorinţa efectivă de a identifica priorităţile *pentru realizarea lor practică*.

Grila următoare (concepută de Pamela Darling pentru realizarea unui studiu privind programul de conservare al Asociaţiei Bibliotecilor de Cercetare) poate fi, de asemenea, utilă:

IMPACTUL : ridicat(ă) scăzut

F
E
Z
A
B
I
L
I
T
A
T
E

scăzută

Administratorul care planifică poate introduce acăiunile dorite de conservare în careurile acestei grile, în concordanţă cu probabilitatea de a fi implementate în propria bibliotecă şi cu impactul pe care îl vor avea asupra colecţiilor (atât calitativ, cât şi cantitativ). De exemplu, conceperea şi implementarea unei politici de securitate va necesita din partea personalului implicat un anumit timp pentru dezvoltare şi supraveghere, dar necesită o experienţă relativ scazută şi nu este necesară o finanţare specială. Pentru o colecţie intens utilizată, care conţine materiale cu valoare istorică sau intrinsecă, se poate face diferenţa între pierderi şi conservare. Este normal ca ea să fie pusă în casuţa cu "prioritate 1", deoarece impactul şi fezabilitatea sunt ridicate.

Instalarea unui echipament de control al climatului interior este cu impact foarte ridicat, dar cu fezabilitate scăzută pentru cele mai multe instituţii. Aceasta ar putea fi localizată logic în partea stângă inferioară a grilei (impact ridicat, fezabilitate scazută). Instalarea filtrelor pentru radiaţiile ultraviolete (UV) emise de becurile fluorescente din depozite ar avea un impact minim pentru conservare (comparativ cu, să spunem, transferarea unei colecţii de fotografii în cutii de arhivă), dar are un cost scăzut şi este usor de făcut; ea ar putea fi introdusă în categoria impact scăzut, fezabilitate ridicată. Fiecare manager de conservare va fi nevoit să decidă în mod subiectiv care dintre activităţile încadrate în grupele 2/3 şi 3/2 au prioritate unele asupra altora. Dacă vă veţi confrunta cu dificultăţi, privind stabilirea priorităţilor pentru planul de conservare, ţineţi cont de criteriile prezentate În continuare oferim câteva sugestii pentru ordonarea prioritară a activităţilor considerate necesare în acest domeniu:

- Întreţinerea clădirii care protejează toate colecţiile, precum şi a construcţiei înseşi. Toate activităţile esenţiale de întreţinere sunt extrem de importante şi, în general, au o prioritate foarte mare;
- Activităţile de prevenire a stărilor excepţionale sunt de prioritate ridicată, deoarece multe dintre ele au un cost scăzut, posibilitate mare de realizare şi sunt importante pentru protejarea tuturor colecţiilor faţă de distrugeri şi pierderi;
- Deoarece este dificil să se cunoască valoarea relativă a colecţiilor, atât la nivelul instituţiei, cât şi în contextul unor colecţii similare sau complementare, înainte de a lua decizii majore, eficiente, o prioritate de prim rang este scrierea sau revizuirea unui document instituţional de lucru şi a unei politici de dezvoltare a colecţiilor. Elaborarea unei politici concrete, detaliate de dezvoltare a colecţiilor, inventarierea şi catalogarea acestora, stabilirea criteriilor pentru valoarea relativă a materialelor (precum şi conceperea unei politici scrise care să reflecte criteriile instituţiei dumneavoastră) au o prioritate ridicată. Evaluarea şi planificarea activităţilor trebuie să preceadă, în toate cazurile, implementarea acestora;
- Cu cât este mai mare sau mai valoros numărul de obiecte afectate de activitatea respectivă, cu atât ea este mai importantă şi are prioritate mai ridicată.

Dacă priorităţile nu sunt evidente, încercaţi să treceţi pe o lista activităţile necesare şi introduceţi-le în grila Impact/Fezabilitate. În interiorul fiecărei căsuţe ordonaţi-le din nou în funcţie de impact şi fezabilitate.

Dezvoltarea unui plan de conservare pe termen lung

Odată organizate activitățile dorite în ordinea priorităților şi identificate resursele şi timpul necesar pentru a le realiza, introduceți aceste sarcini în "Programul de Lucru al Planului de Conservare pe Termen Lung". Apreciați data la care considerați că puteți finaliza fiecare activitate. Nu toate sarcinile trebuie să fie finalizate în acelaşi timp sau în cursul unui singur an. Unele dintre ele vor necesita o pregătire îndelungată, specializare, instruire de personal, strângere de fonduri sau alte dezvoltări de resurse. Altele pot necesita mai mulți ani, datorită limitărilor de fonduri disponibile, de personal etc. Identificarea strategiilor poate folosi la găsirea resurselor necesare pentru realizarea fiecarei sarcini sau la stabilirea etapelor care facilitează îndeplinirea scopului propus. Trebuie găsite două sau mai multe măsuri concrete prin care să poată fi evaluat progresul realizat în derularea fiecărei sarcini.

Un plan de conservare pe termen lung poate fi întocmit simplu, sub forma unui tabel de activități, propuse pentru realizare în următorii 3-5 ani, însoțit de: termenele de realizare; strategiile de îndeplinire ale fiecărei sarcini; şi criteriile de apreciere a progresului sau succesului. Planurile mai complexe ar trebui să includă: costurile estimative; necesitățile de personal; etapele intermediare (şi termenele asumate) pentru realizarea fiecărui obiectiv; o descriere a relației dintre sarcinile care vor fi îndeplinite şi cerințele de conservare pe un interval mai lung de timp (5-10 ani).

În luarea deciziilor referitoare la ceea ce trebuie făcut mai întâi, următorul chestionar este foarte important:

1. Ce anume se află în cea mai periclitată condiție?
2. Ce va avea cel mai mare impact asupra celei mai mari cantități de material; deci, care va fi acțiunea cea mai rentabilă?
3. Ce este realmente posibil de realizat în contextul instituției voastre şi la nivelul tehnologiei curente?
4. Ce va avea cel mai mare impact vizual-imagistic (şi, în consecință, cel mai mare efect asupra obținerii de fonduri în viitor) sau asupra interesului public?
5. Oare tratarea acestei necesități ca o prioritate va avea drept rezultat prevenirea deteriorărilor sau pierderilor din alte zone vulnerabile ale colecției, datorate, de exemplu, nepăsării şi neglijenței?

În final, dacă nu puteți decide care este cea mai importantă prioritate (ceea ce deseori nici nu este posibil), ce vă ramâne de facut? Oportunismul este un instrument esențial pentru conservare. Dacă problemele de acest fel par copleşitoare, alegeți-vă un punct concret de plecare.

Sunt posibile proiecte autolimitate, la scară mai redusă, ca de exemplu:

- dotarea cu jaluzele sau alte dispozitive de protecție contra luminii;
- mutarea colecțiilor la cel putin 10 cm deasupra pardoselii în toate spațiile;
- curățenia depozitelor şi a altor încăperi de depozitare;

- elaborarea unui plan de intervenție în situații excepționale și pregătirea unor resurse de bază pentru o intervenție urgentă;
- fotocopierea unei colecții de fotografii intens solicitată și adăpostirea originalelor în mansoane și cutii.

Orice veti intreprinde pentru ameliorarea stadiului în care se află colețiile va contribui la supraviețuirea acestora.

Notă

1. Bonita Bryant, ed., *Guide for Written Collection Policy Statements, Collection Management and Development Guides* [Ghid pentru principiile politice ale colecțiilor scrise, Îndrumări pentru administrarea și dezvoltarea colecțiilor], American Library Association, Chicago & London, 1989.
2. Larry R. Oberg, "*Evaluating the Conspectus Approach for Smaller Library Collections,*" [Evaluarea principiilor de analizare a colecțiilor bibliotecilor mai mici], *College & Research Libraries* 49 (mai 1988): 187-196.
3. Ibid.

Traducere:
Mariana Lucia Nesfântu
Conservator General al Colecțiilor
Biblioteca Națională a României
București

CONSERVAREA ÎN BIBLIOTECI. ÎNTRE PRĂJITURELE ŞI MERCUR... O DEFINIŢIE EVAZIVĂ A "CONSERVĂRII"[1]

David B. Gracy II
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Conservarea - ceea ce înţeleg eu prin conservare - poate fi redată în opinia mea printr-o comparaţie cu prăjiturile obişnuite ale fiicei mele de 6 ani, Mary Beth. La testul de perspicacitate din clasa a I-a, i s-a pus întrebarea: "Sunt 9 prăjituri şi 3 copii, câte prăjituri revin fiecărui copil?" Deoarece niciodată nu a fost supusă unui proces de împărţire, Mary Beth nu a bănuit că întrebarea pusă se rezolva matematic. Cu toate acestea ea a ştiut răspunsul. Imediat a mâzgălit un "2" pe căsuţa de răspuns. Mai târziu, când profesorul a întrebat-o cum a ajuns la numărul doi, Mary Beth a răspuns, cu o încredere bazată pe logica şi înţelepciunea experienţei: "2 prăjituri", a spus ea, "sunt suficiente oricărui copil".

Trebuie să înţelegem conservarea asemenea întrebării despre prăjituri şi a răspunsului dat de Mary Beth acesteia. Ca să ajungi la răspunsul corect trebuie să ştii că există o cale de a rezolva problema.

Pentru cei care se ocupă de conservare, se pune problema de a stabili, limpede şi concis, ce anume reprezintă conservarea în cadrul bibliotecilor şi în cadrul arhivelor. Până să rezolvăm însă acest lucru, trebuie întotdeauna să încercăm să explicăm administratorilor, într-o terminologie adecvată interesului acestora, ce anume reprezintă în fond programul de conservare. În plus, nici nu ne putem aştepta ca pentru cei neiniţiaţi conservarea să devină o problemă reală, însă, fără preocuparea acestora, conservarea nu poate deveni o problemă prioritară în acordarea unei atenţii suficiente, pentru a se comanda resursele necesare prevenirii deteriorării moştenirii noastre culturale scrise.

Mulţi au încercat să definească conservarea. Profesorul britanic John Feather a denumit-o "o problemă tehnică ce necesită o soluţie managerială"[2]. Deşi adevărate, cu greu ai putea face ca prin ele conservarea să prindă contur sau chiar să se distingă de acele multe alte domenii la care aceste cuvinte pot fi în mod egal aplicate. Dr. Patricia Battin, preşedinta Comisiei de Conservare şi Acces, cea mai convinsă susţinătoare a conservării din ţară, este mult mai realistă în definirea acesteia ca "strategii şi acţiuni necesare pentru a asigura accesul pe o perioadă cât mai îndelungată posibil la

---

[1] Lucrarea a fost publicată în revista "*New Library Scene*" 9, 6(1990), 1, p.5-7 şi în vol. Ross Harvey, *Preservation in Libraries: A Reader* (Topics in Library and Information Science), Ed. Bowker Saur, London - Melbourne - Munich - New York, 1993, p.10-15.

[2] Citat de: Patricia Battin: *Objectives of the Commission on Preservation and Acces*. Institute on Preservation Education, 3 aug. 1990

documentul uman acumulat"[1]. Această definiţie le spune necunoscătorilor de ce ar trebui să-i intereseze, dar nu face nici o aluzie referitoare la direcţiile de acţiune. În acest sens, Glosarul ALA de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării este cel mai folositor, caracterizând conservarea ca reprezentând "activităţi asociate cu păstrarea materialelor de bibliotecă şi arhivistice, desfăşurate în vederea folosirii lor fie în forma originală, fie într-un alt mod util"[2]. Însă atunci când, în propoziţia următoare, conservarea se defineşte cu însăşi termenii ei – "conservarea ... cuprinde procedeele tehnice de conservare parţială a obiectului fizic ..." – noi vom rămâne în continuare nemulţumiţi şi vom căuta în continuare o definiţie satisfăcătoare.

În loc să ne ocupăm de nuanţele unei definiţii date, am putea căuta însă mai degrabă elementele unei alte definiţii, formulate prin identificarea a **nouă** operaţii, care (separate sau combinate) constituie de fapt practica conservării din anii '90 încoace. Acestea sunt:

1. Controlul mediului ambiant, adică a temperaturii şi umidităţii relative, în primul rând prin sistemul ventilării şi încălzirii, prin intermediul sistemului de aer condiţionat, controlând totodată calitatea şi intensitatea luminii, precum şi prin controlul asupra dăunătorilor;

2. Proiectarea construcţiei, care să dispună de mijloace arhitecturale de menţinere a unui mediu interior stabil; reglementarea afluxului utilizatorilor unde este cazul, planificarea sistemelor pentru detectarea umidităţii nedorite şi pentru detectarea şi stingerea incendiilor;

3. Întreţinerea spaţiilor, activităţile concentrate pe păstrarea materialelor şi pe curăţenia din rafturi, adică efectuarea de desprăfuiri şi acele operaţii pe care bibliotecarii le numesc îngrijirea rafturilor;

4. Supravegherea modului în care este mânuit materialul; ceea ce înseamnă instruirea personalului şi a clienţilor cu privire la metodele de utilizare a cărţilor atât în incinta cât şi în afara bibliotecii; de protejare a filelor de hârtie şi a fotografiilor detaşate şi a altor obiecte din arhive; controlul prezenţei alimentelor şi a băuturilor care atrag dăunătorii;

5. Asigurarea copiilor atunci când originalul trebuie salvat, adesea printr-un program de conservare prin microfilmare;

6. Tratarea documentului, ce include conservarea, prin care se păstrează calitatea şi valoarea lui intrinsecă, cât şi restaurarea lui care, pentru un mare număr de documente şi prin costul mai redus per document decât tratamentul de conservare (în special, pentru restaurări făcute de către biblioteci prin contracte cu legătorii), nu numai consolidează documentele, dar şi menţine valoarea lor documentar-istorică.

7. Pregătirea în caz de dezastru şi întocmirea planului de recuperare. Deşi conceptul de dezastru s-a extins până la a include chiar şi "dezastrul silenţios" – adică deteriorarea cauzată de degradarea acidă – esenţial pentru prevenirea şi salvarea în caz de dezastru este de a se lua măsuri de protecţie contra incendiilor şi propagării acestora, de asemenea, de restabilire după o inundaţie sau după orice altă calamitate.

---

[1] Ibid.

[2] Heartsill Young ed.: *The ALA Glossary of Library and Information Science*. Chicago 1980 p.175

8. Informarea publică, care explică şi face cunoscută importanţa activităţilor de conservare conducătorilor ierarhic superiori ai arhivelor, ai bibliotecilor, fabricanţilor de hârtie şi editorilor, ale căror produse se află la baza problemei conservării. Dezvoltarea unei campanii puternice în favoarea conservării reprezintă un lucru esenţial în a reuşi să obţinem resursele necesare pentru a ne asigura că întreg materialul cu conţinut intelectual, şi, pe cât posibil, cel de o reală valoare (intrinsecă) existent în biblioteci şi arhive, va rămâne permanent şi accesibil pentru folosire. Organizarea de expoziţii, pregătirea de programe vizuale şi mass-media, ca posterele şi obiectele oferite gratuit, au fost principalele mijloace utilizate în această campanie.

9. Administrarea unui program care reglementează şi coordonează aceste activităţi într-un cadru instituţional dat.

Căutând liniile comune, care străbat aceste nouă activităţi, se pot distinge trei genuri diferite de preocupări: cele concentrate asupra mânuirii documentelor distincte, cele care se referă la biblioteci sau arhive ca întreg şi cele a căror administrare asigură sprijinul şi resursele necesare pentru a îndeplini primele două.

Conservarea se defineşte de fapt prin felul în care ea este realizată într-un anumit cadru dat. Într-o bibliotecă publică unde accentul conservării cade pe accesibilitatea copiei hard şi pe circulaţie, activitatea de conservare se concentrează pe îmbunătăţirea atât a procedeelor tehnice de mânuire a cărţilor, cât şi pe restaurarea preventivă (nu conservarea), cu scopul de a evita restaurarea ulterioară mai costisitoare şi înlocuirea documentului. Scopul programului de conservare este de a avea copie hard pregătită pentru a fi pusă în circulaţie[1].

Într-o bibliotecă de cercetare, accentul operaţiunii cade pe accesibilitatea conţinutului operelor dorite pentru cercetătorul universitar, fie în copie hard, fie în cea de înlocuitor. Accentul se pune aici simultan pe circulaţia şi pe conservarea pe termen lung, (preferabil în copie hard) a ceea ce se află în proprietatea bibliotecii. Deoarece cărţile prezintă o uniformitate considerabilă, atât ca structură, cât şi ca suport (hârtie, ţesătură, lemn) din care ele sunt confecţionate, activitatea de conservare se concentrează pe probleme de combatere a deteriorării hârtiei, prin programele pentru cărţile fragile, dezacidificare în masă, **izolarea tabloului electric** şi microfilmarea de conservare.

Într-o arhivă, accentul cade pe conservarea materialelor pentru un viitor nelimitat, folosirea lor fiind permisă numai în sala de cercetare a depozitului, iar zonele de depozitare şi cele publice sunt separate. Materialul arhivistic nu prezintă aceeaşi uniformitate ca şi cel de bibliotecă; materialul obişnuit este mânuit mai rar decât cel omolog dintr-o bibliotecă, iar specificul materialului nu oferă de fapt nici un tip de poliţă la care microfilmul de asigurare să poată fi adaptat. În lumina acestor factori, activitatea de conservare se concentrează aici pe asigurarea condiţiilor de depozitare stabile, mai ales pe spaţiul de depozitare, pe tratamentul de conservare, în principal cel de dezacidificare şi încapsulare[2].

Conceptul de conservare, nu mai puţin decât cel de serviciu de bibliotecă şi de arhivă, s-a schimbat în decursul timpului. Privită într-o perspectivă istorică mai largă,

---

[1] Anne L. Reynolds, Nancy C. Schrock and Joanna Walsh: *Preservation:The Public Library Response.* În:*Library Journal* 114 (15 febr. 1989) p.128-132

[2] Alan Calmes, Ralph Schofer and Keith R. Eberhardt: *Theory and Practice of Paper Preservation for Archives.* În: *Archives* 9(1988) p.96-111

se poate afirma că aceasta este "cea mai veche şi cea mai elementară dintre funcţiile bibliotecarului"[1] şi ale arhivistului. Noi, bibliotecarii şi arhiviştii, suntem responsabili de averea fizică şi intelectuală din colecţiile şi fondurile noastre. În calitate de buni custozi, trebuie să transmitem mai departe această avere[2] într-o stare cât de bună posibil. Deci, conservarea este inerentă muncii noastre, indiferent de ce operaţii specifice executăm în vederea menţinerii acestei averi. Totuşi, pe cât de întemeiat este acest concept, el rămâne pe atât de vast, încât chiar venirea la lucru poate fi considerat un act de conservare.

Acum două decenii, când conservarea a început să se contureze în felul în care o cunoaştem azi, a adus cu sine şi conceptul ei tradiţional cu sensul de a selecţiona anumite piese, pe baza unor caracteristici sau a unui interes special, şi de a lua măsuri de restaurare pentru a le păstra pentru un viitor nelimitat. Potrivit acestei definiţii, conservarea ne-a confruntat cu multiple probleme. Formal, ea a constat în activităţi având scopul de a întârzia fie deteriorarea, fie distrugerea obiectului fizic sau a documentelor şi a cărţilor, ori, pe scurt, pentru a preveni pierderea conţinutului lor prin producerea de copii. Cum a remarcat Ellen McCrady atât de incisiv, conservarea a însemnat "orice, începând cu conservarea completă, până la, pur şi simplu, nearuncarea unui document" (şi chiar a şi însemnat) "microfilmarea unui document şi apoi înlăturarea lui"[3]. Fără îndoială, aceasta a fost definiţia la care s-a referit directorul bibliotecii unei instituţii de cercetare de renume mondial, când mi-a spus că biblioteca lui n-a avut un program de conservare deoarece materialul deţinut nu reprezenta "o colecţie de conservare".

Rolul de custode, cât şi conceptul de selecţionare a anumitor piese pentru conservarea lor în original, exprimate prin ideea trecerii materialului de la o generaţie umană la alta, se bazează pe grupul mediilor moderne. Mediile moderne – cele magnetice în special – au un interval scurt de viaţă, măsurate fie prin viaţa suportului (de exemplu, banda), fie prin învechirea rapidă a echipamentului, care derulează banda, adică o viaţă mai scurtă decât o carieră umană. Ca urmare, salvarea datelor înseamnă acum trecerea lor, nu atât de la o generaţie de custodie la alta, cât de la o generaţie de maşini la următoarea, câteodată chiar de la o generaţie soft la următoarea, în intervale de timp mult mai scurte.

În ciuda contestării ei către medii, în anii '90, conservarea a dobândit totuşi un rol mai pozitiv faţă de cel avut acum două decenii. În propoziţiile succinte din Glosarul ALA de Biblioteconomie şi Ştiinţa Informării, conservarea reprezintă "activităţi asociate cu păstrarea materialului de bibliotecă şi a celui arhivistic pentru utilizare, fie în forma lor fizică originală, fie într-un alt mod utilizabil"[4]. Conservarea trebuie totuşi scoasă din evidenţă faţă de celelalte activităţi. Într-adevăr, conservarea este cea care ne propulsează spre viitor. Teoria conservării din anii '90, pe care Pat Battin a propus-o atât de convingător, nu poate fi edificată pe ideea nostalgică de a aşeza pur şi simplu

---

[1] John Feather and Anne Lusher: *Education for Conservation in British Library Schools: Current Practices and Future Prospects*. În: *Journal for Librarianship* 21 (April 1989) p.129

[3] Ellen McCrady: *Selection for Preservation: A Survay of Approaches*. În: *Abbey Newsletter* 6, 4 Supplement (August 1982)

[4] Young ed. The ALA Glossary of Library and Information Science. op. cit. p.175

documentele la locul lor, în felul în care au fost odată. Ea spune mai degrabă că incompatibilitatea operaţiilor cu noile mijloace mas-media de înregistrare, manipulare şi administrare a informaţiei, ne oferă prilejul redefinirii concepţiei noastre despre biblioteca de cercetare, dacă nu şi pe cele de servicii informaţionale pentru secolul 21.

Definiţia glosarului, care admite profunzimea problemei, este una facilă până când cineva începe să enumere activităţile specifice. Multe, dacă nu majoritatea, sunt servicii pe care bibliotecarii şi arhiviştii le îndeplinesc de ani de zile, fără a le denumi "conservare". Noi facem curăţenie pe rafturi, ocazional şi tratăm documentele deteriorate pentru a le menţine cât mai mult posibil, şi controlăm mediul, dacă nu din alt motiv pentru a-l face mai confortabil pentru utilizatorii noştri. Ştergerea prafului este aceeaşi, fie că o numim desprăfuire, fie că o numim conservare.

Deci, este conservarea un instrument în activitatea de definire a serviciilor informatice în zorii noii lumii care apare, sau ea este doar un nucleu minor al unor activităţilor speciale? Unde sunt de fapt graniţele conservării? Oriunde s-ar afla ele, un lucru este sigur: conservarea este un concept cu multe aspecte. Ea este în acelaşi timp nouă şi veche, este totodată o combinaţie de o seamă de activităţi într-o arhivă, ce diferă de cele dintr-o bibliotecă de cercetare şi care sunt total diferite de cele dintr-o bibliotecă publică. Definită prin unele aptitudini practice, conservarea reprezintă un ansamblu de activităţi ca, de exemplu, repararea unei pagini rupte, microfilmarea unei cărţi nerezistente şi menţinerea aerului din interior la aproximativ 55% umiditate relativă şi aproximativ 70 grade Fahrenheit. Pentru cei cu orientare mai filozofică, conservarea reprezintă un rol de bun custode, de selecţionare şi salvare a moştenirii culturale a societăţii. Am spus totul sau nimic, când am susţinut că conservarea reprezintă "activităţile asociate cu păstrarea materialelor de bibliotecă şi arhivistice în stare bună de folosire".

Şi, de fapt, n-am spus totul. Concentrându-ne asupra activităţilor pe care o persoană le prestează pentru realizarea conservării, se omite un element esenţial din concept. Pentru ca activităţile să reprezinte mai mult decât nişte riscuri izolate, conservarea trebuie să devină pentru noi înşine, pentru colegii şi pentru clienţii noştri o dispoziţie, un mod de gândire privind materialele din biblioteci şi arhive, ce ar duce la tratarea cărţilor şi documentelor într-un mod care ar atrage după sine supravieţuirea lor, în vederea îndeplinirii scopului pentru care ele au fost create sau achiziţionate. Conservarea reprezintă - fără a i se da curs numai pentru că face parte din schema postului nostru - blocarea sursei de lumină care este dăunătoare, atenţia la eventualele pericole de incendii şi infiltraţii de apă, reprezintă restaurarea de documente prin folosirea echipamentelor şi tehnicilor care nu vor agrava starea deja precară a documentelor; observarea felului în care cercetătorii manipulează materialul şi atenţionarea lor asupra acestui lucru, prin sugerarea tehnicilor care să dea materialului o viaţă mai lungă, pentru a servi scopului pe care biblioteca sau arhivele îl urmăresc.

Când doriţi să ştiţi într-adevăr dacă persoana care stă lângă dumneavoastră înţelege acelaşi lucru prin termenul de "conservare" cereţi să-l descrie printr-o reprezentare concretă. La cursul meu introductiv despre conservare, am citit studenţilor mei mai multe informaţii de bază şi apoi le-am cerut o scurtă descriere a domeniului. N-am cerut neapărat analogii, dar, desigur, le-am primit. Un student a descris acest domeniu ca fiind nişte cercuri concentrice având în interior tratarea documentului, cu

grijă față de colecție ca un întreg, prin controlul mediului din mijlocul cercului, şi cu problemele mai generale - de exemplu, proiectele de microfilmare - în exterior. Un altul şi-a imaginat o plasă de peşti, în care firele plasei reprezentau activitățile de conservare care țineau cunoştințele să nu iasă din plasă. Cel de-al treilea şi-a imaginat un termometru recent spart, cu picăturile de mercur care se împrăştiau pe duşumea. Simplă la prima vedere, conservarea a devenit pentru acest student – conform analogiei lui – o problemă mult mai complexă. Fiecare din aceste imagini exprimă o privire spre interior. Luate împreună ele dovedesc însă, că astăzi una dintre cele mai mari sfidări pentru noi în domeniul conservării, constituie definirea acestui domeniu în termeni clari şi uzuali.

Traducere: Delia Socol ; Lucia Şerdan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ÎNVĂȚĂMÂNTUL ARHIVISTIC ÎN STATELE UNITE ALE AMERICII

David B. Gracy II ; William D. Caughlin
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Decada anilor 1990 are calitatea de a fi cea mai însemnată perioadă în dezvoltarea învățământului arhivistic din SUA. Mulți arhiviști și profesori de arhivistică își aduc contribuția în acest sens. S-a discutat în lumea arhivistică din Statele Unite un plan pentru o eventuală licență în științele Arhivistice (de nivel universitar), absolventul acestuia obținând cel mai înalt nivel de pregătire pentru o carieră arhivistică, la care s-a ajuns până în prezent în această țară.

O licență ar reprezenta un pas mare înainte față de posibilitățile actuale, prin care se face pregătirea în meseria de arhivist. Actualmente 39 de instituții academice oferă ca obiect de studiu arhivistica. Cele mai multe au programe conținând mai mult decât un singur curs. Nici organizația noastră profesională, Societatea Arhiviștilor Americani (SAA), și nici un alt organism nu este în poziția de a judeca sau chiar de a monitoriza calitatea vreunui curs sau program. Astfel, o mare parte din cursurile acestor instituții nu este concepută să facă mai mult, decât să introducă în teoria și practica arhivistică. Studenții care aleg astfel de oferte nu se pot aștepta la aprofundarea suficientă a acestei materii, ca să atingă un nivel profesional adecvat.

Un sistem mai bun, care să aibă în centrul său o licență în studii arhivistice, a fost dorința unor arhiviști încă de la prima reuniune a arhiviștilor din acestă țară, în anul 1909. La reuniunea din acel an, Waldo Gifford Leland, de formație istoric, care, fără îndoială, a fost conducătorul spiritual al comunității arhiviștilor ne-experimentați din această perioadă de formare, a spus colegilor că profesia de arhivist are un nucleu de cunoștințe, pe care cel ce aspiră la un astfel de statut trebuie să-l însușească temeinic."Trebuie să realizăm că nu oricine poate deveni arhivist"[1] le-a spus Leland, pentru că instruirea adevărată în teoria și practica arhivistică reprezintă criteriul esențial în devenirea unui arhivist deplin funcțional pe tărâm profesional. Cuvintele lui Leland mai sunt încă valabile; de aceea adoptarea licenței preconizate este deosebit de importantă în dezvoltarea și ridicarea continuă a nivelului profesiunii.

Abia după mulți ani s-a dat atenție serioasă propunerii legate de licență. După aproape 30 de ani de la spusele lui Leland, s-a admis că acestea nu erau doar vorbe goale și s-a ajuns la un acord în ceea ce privește educarea viitorilor arhiviști. Înființarea Arhivelor Naționale din Statele Unite, în 1934, s-a dovedit a fi catalizatorul în dezvoltarea primelor cursuri arhivistice de nivel academic care au luat ființă în SUA. Arhivele aveau nevoie de arhiviști instruiți și competenți, cu toate că nu existau nici un fel de programe pentru pregătirea lor. Arhivistul-șef (*The First Archivist*) al Statelor

---

[1] Waldo Gifford Leland, *American Archival Problems*, in"Annual Report of the American Historical Association for the Year 1909", Washindton, Goivermment Print Office, 1911,348

Unite medita în anul 1934 că de fapt nu există profesiunea arhivistică, ci doar un grup de "arhivişti amatori"[1].

Una din primele activităţi depuse de aceşti arhivişti amatori, în strădania lor de a se constitui într-o profesie, odată cu fondarea Societăţii Arhiviştilor Americani în 1936, a fost crearea unui Comitet de Instruire a Arhiviştilor, menit să sugereze o structură care să se ocupe de educaţia necesară. Doi ani mai târziu, la a doua reuniune a Societăţii Arhiviştilor Amerciani, Comitetul de Instruire, mai cunoscut sub numele de Comitetul Bemis, după numele lui Samuel F.Bemis, preşedintele acestuia, a propus un sistem cu două nivele, similar celui din ţările europene cu programe arhivistice evoluate, bazate pe ştiinţele istorice şi politice. Pentru a ajunge la nivelul superior, individul va trebui să obţină doctoratul în istorie. Persoana în cauză se va familiariza cu arhivele, în special ca izvoare, pe parcursul desfăşurării unei vaste munci de cercetare în pregătirea redactării de lucrări istorice. Pe lângă directorii instituţiei, la nivelul superior vor exista profesionişti instruiţi la nivel de licenţă, cu precădere tot în ştiinţele istorice.

Odată cu recomandarea iniţierii unei profesiuni a arhiviştilor, totul s-a oprit. Din această recomandare nu s-a născut nici un program privind licenţa sau doctoratul. Şi nici o instituţie arhivistică nu a adoptat sistemul cu cele două nivele în pregătirea profesională a arhiviştilor. Totuşi, discuţia a exercitat o influenţă nemaipomenită asupra profesiunii, care a fost încătuşată timp de 30 de ani de ideea că numai studiul istoriei marchează calea către o carieră arhivistică[2].

Influenţat de munca depusă de comitetul Bemis, Solon J. Buck, doctor în istorie şi conducător de arhivă, care i-a succedat lui Connor ca Arhivist-şef al Statelor Unite, a propus o serie de subiecte, care ar putea să constituie un program de nivel universitar în ceea ce el a numit "economie arhivistică". Temele de studiu pentru lucrătorul de arhivă în concepţia lui Buck, în anii 1940 includeau:

1. felul şi valoarea arhivelor;
2. constituirea arhivelor;
3. statutul şi funcţionarea unor agenţii arhivistice;
4. organizarea internă a agenţiilor arhivistice;
5. clădirile şi echipamentul de arhivă;
6. recrutarea şi instruirea personalului;
7. evaluarea şi selecţionarea arhivelor;
8. conservarea şi restaurarea arhivelor;
9. ordonarea şi inventarierea arhivelor;
10. reproducerea materialului arhivistic;
11. editarea şi publicarea de documente arhivistice;
12. serviciile prestate de arhive, incluzând şi expoziţiile;

---

[1] Donald R. McCoy, *National Archives: America's Ministry of Documents, 1934-1968*, Chapel Hill, North Carolina University Press, 1978, 92.

[2] H.G. Jones, *Archival Training in American Universities, 1938-1968*, "American Archivist", 31, April 1968, 135-154.

13. arhivele speciale, ca de exemplu cele ale guvernelor locale, de afaceri şi bisericeşti;

14. probleme legate de tipuri speciale de arhive[1].

Pe lângă absolvirea acestor cursuri, persoanele care aspiră să devină arhivişti vor trebui să îşi dezvolte competenţe în studiul istoriei, atât prin studierea, cât şi prin frecventarea de cursuri având ca subiect şi practică istoria.

Buck şi-a pus ideile sale în practică în anul 1930 când a pus bazele primului curs academic din Statele Unite. În anul următor, şi-a extins cursul pe două semestre cuprinzând ceea ce a predat Ernst Posner, care a funcţionat înainte la Arhivele Statului din Prusia, cel care i-a urmat lui Leland, ca una dintre inteligenţele de marcă ale profesiunii arhivistice americane. La Universitatea Americană din Washington, unde personalul Arhivelor Naţionale a beneficiat de cursul lui Buck şi Posner "Istoria şi administrarea arhivelor", învăţământul arhivistic a avansat atât de bine, încât s-a extins din nou la un număr de trei cursuri.

În 1955, programul cursurilor, atunci sub directa îndrumare a lui Posner, s-a mărit la opt oferte de istorie, arhivistică, managementul documentelor, după absolvirea cărora Universitatea Americană acorda un certificat în administraţie arhivistică. Prin 1960, şcoala oferea o treaptă la nivel de Licenţă în administraţie publică, având ca arie majoră de studiu arhivele[2].

Recunoscând nevoia de instruire profesională pentru arhiviştii de profesie şi în afara Arhivelor Naţionale, în 1945, Posner a instituit un curs intensiv de vară (curs scurt) de iniţiere în conceptele, principiile şi practica arhivistică. Institutul de Arhivistică Modernă, program care s-a ţinut cel puţin o dată pe an din 1945 (cu excepţia anului 1954), a constituit cel mai lung şi cel mai de succes program de instruire a arhiviştilor din Statele Unite. Conţine cursuri la Arhivele Naţionale, are ca instructori arhivişti desăvârşiţi şi profesori de arhivistică, atât din interiorul, cât şi din exteriorul Arhivelor Naţionale, incluzând şi vizite la depozite de arhivă importante. Două instituţii regionale importante - Institutul de Arhivistică din statul Georgia, iniţiat cu peste două zeci şi cinci de ani în urmă, de către un consorţiu de instituţii din Atlanta şi, mai recent Institutul Arhivistic de Vest, sponsorizat de către Societatea Arhiviştilor din California - oferă o iniţiere practică similară în domeniu. În anul 1993, toate cele trei instituţii s-au întâlnit pentru două săptămâni.

Din anii 1930 şi până în anii 1960 forma învăţământului arhivistic din SUA s-a schimbat puţin, caracterizându-se printr-o atenţie deosebită acordată arhivelor guvernamentale şi istoriei ca bază a planului de învăţământ academic. Profesioniştii, prin Societatea Arhiviştilor Americani, nu au avut nici o influenţă majoră asupra activităţii de învăţământ.

Învăţământul a revenit în sarcina unei întreite combinaţii: Institutul de Arhivistică Modernă, planul de învăţământ al Universităţii Americane şi un curs individual sau un set de cursuri create şi susţinute de un profesor universitar de arhivistică proeminent, în campusul acestuia. Fără îndoială, că această cerere pentru învăţământ în această meserie restrânsă a cerut eforturi de a atrage atenţia în stabilirea

---

[1] Solon Buck, *The Training of American Archivist*, "American Archivist", 4, Aprilie, 1941, 86.

[2] Jones, *Archival Training in American Archivist, 1938-1968*, 140-142.

unui plan de învăţământ academic corespunzător. Aproape toate aceste cursuri îşi datorau existenţa, viziunii, devotamentului şi energiei celui care le susţinea. Aproape invariabil, când cel ce susţinea cursul părăsea instituţia, cursul sau cursurile luau sfârşit. Cele mai vechi, conduse încă de fondatorii lor, se datorează faptului că la Universitatea de stat Wayne din Detroit, Statul Michigan, sunt susţinute de fostul secretar şi preşedinte al Societăţii Arhiviştilor Americani, Philip P. Mason[1]. Cu toate că unele cursuri erau de mare însemnătate, ele nu au fost recunoscute în planul de învăţământ, nu au aderat la nici un standard şi, ca urmare, au avut un impact mai mic asupra reprezentanţilor profesiei, decât Institutul de Arhivistică Modernă. Ceea ce a dominat învăţământul arhivistic aproape două decenii după cel de al II-lea Război Mondial a fost învăţământul practic, instruirea prin cursuri scurte, nu învăţământul la nivel academic.

La mijlocul anilor 1960, învăţământul arhivistic din SUA a început să capete o nouă perspectivă, când Theodore R. Schellenberg, pe atunci un teoretician de marcă al arhivisticii, fost director adjunct (Deputy Archivist) al Arhivelor Statelor Unite, şi care a contestat logica raportului fostului "Comitet Bemis" din Societatea Arhiviştilor Americani şi a argumentat cu putere în favoarea introducerii specializării în arhivistică, nu în catedrele de istorie, ci în cadrul şcolilor de biblioteconomie. El şi-a prezentat succint poziţia, în de acum clasicul manual apărut în 1965, intitulat: *Managementul arhivelor*[2]. Schellenberg, a avansat mai multe argumente în susţinerea poziţiei sale, incluzând şi faptul că mai mult de jumătate din depozitele de arhivă din SUA se găseau în biblioteci, iar facultăţile de biblioteconomie acordau importanţă metodologiei şi nu doar învăţăturii, ca un atribut important al absolvenţilor lor.

Criticată pentru nereuşita atingerii unor standarde educaţionale în profesiunea arhivistică, Societatea Arhiviştilor Americani, la începutul anilor 1970, a acordat învăţământului un loc mai important în agenda preocupărilor sale, cerând Comitetului său pentru Învăţământ şi Formare, să recomande căi de acţiune. Concluzionând că strădania pentru un nivel universitar în acea vreme părea nerealistă, Comitetul pentru Învăţământ s-a axat în stabilirea unor standarde minime în ceea ce priveşte educaţia şi instruirea, făcând distincţia între *instruire,* ca şi cursuri universitare, tratând atât teoria, cât şi practica, şi *formare*, care consta din cursuri care se întindeau pe o durată de la o zi până la câteva săptămâni şi care punea accent aproape în exclusivitate pe practică.

În anul 1977, Societatea Arhiviştilor Americani a adoptat ca politică propunerea Comitetului, care prevedea o secvenţă de trei cursuri pentru un învăţământ arhivistic universitar de bază. În loc să se distingă prin conţinutul subiectului abordat, cursurile se diferenţiau prin abordarea pedagogică. Pentru început s-a ţinut un curs referitor la teoria şi practica arhivistică cuprinzând:
1. felul arhivelor;

---

[1] Jones, *Archival Training in American Universities, 1938-1968*, 139-147: Richard C. Berner, *Archival Education and Training in The United States, 1937 to the Present*, "Journal of Education for Librarianship", 22, Summer/Autumn, 1981, 3-19.

[2] Publicat de Editura Universităţii Columbia din New York. Vezi şi lucrarea lui Schellenberg, *Archival Training in Library Schools*, apărută şi în "American Archivist", 31, aprilie, 1968, 155.

2. activitățile arhivistice de bază: achiziționarea, prelucrarea (ordonarea şi inventarierea) şi folosirea; şi

3. administrarea instituțiilor de arhivă.

Al doilea curs întemeiat pe primul, dând studentului un proiect constând în 140 de ore într-un depozit de arhivă, iar al treilea a constat dintr-un studiu independent, în care studentul fie că redacta o lucrare de cercetare, fie că făcea un raport bazat pe un proiect de activitate[1].

Cursurile trebuiau urmate consecutiv, ceea ce cerea în totalitate un an întreg pentru a le absolvi. Din numărul total de cursuri cerute pentru licență în istorie sau orice alt domeniu, cele trei cursuri reprezentau aproximativ o pătrime, îndeajuns să stabileşti o concentrare. **(enough to establish a Concentration)**

Din activitatea Societății Arhiviştilor Americani au rezultat doar câteva secvențe de câte trei cursuri. La început cursurile erau predate aproape integral de către o autoritate din afară, angajată pe principiul curs după curs, a cărui predare reprezenta o muncă efectuată peste orele lucrate în arhivă. Le lipsea timpul pentru a oferi mai mult. În al doilea rând, patronii nu au început imediat să pretindă cursuri universitare pentru a angaja o persoană ca să îndeplinească operațiuni arhivistice, care bineînțeles reclamau activitate de nivel academic. Cu toate acestea, liniile directoare au fost în consens cu dezvoltarea felului şi conținutului învățământului academic universitar, ca un drum spre profesiunea arhivistică. Şi în ciuda intenției Comitetului pentru Învățământ de a evita problema unei licențe în studiile arhivistice, doarece Comitetul a simțit că a obosit în a recomanda neîncetat ceea ce nu se putea implementa în acea perioadă, efortul de a stabili un astfel de grad este o consecință directă a recomandărilor Comitetului pentru Învățământ.

Un element pe care Ghidul din 1977 l-a pierdut cu totul din vedere a fost selectarea referitoare la conținutul obiectului de studiu - ceea ce trebuie să cunoască un arhivist - pe care Comitetul pentru Învățământ a remediat-o aproape 10 ani mai târziu. Țelul Comitetului din anii 1980 a fost diferit celui din anii 1970 prin faptul că mulți din cei ce îmbrățişaseră profesia arhivistică au găsit nesatisfăcătoare diversificarea cursurilor de Introducere în Arhivistică şi care au ajuns să reprezinte intrarea academică în profesie.

Comitetul pentru Învățământ a căutat o cale de îmbunătățire a conținutului şi/sau de a oferi viitorilor studenți o măsură în obținerea cursurilor care merită şi a celor care nu merită a fi urmate. Mai mult chiar, Comitetul pentru Învățământ şi-a întemeiat munca pe presupunerile că "arhiviştii şi-au dezvoltat propria gamă de cunoştințe, aptitudini şi atitudini, distincte de cele ale disciplinelor şi profesiunilor înrudite..." şi că natura schimbătoare a profesiei ar necesita o abordare mai cuprinzătoare a învățământului arhivistic. Efortul Comitetului a anunțat începutul unei schimbări în atitudinea față de profesie, îndreptată mai degrabă către studii universitare,decât către instruire prin seminarii şi cursuri de inițiere academică de

[1] "Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație şi Perfecționare Profesională al Societății Arhiviştilor Americani, apărut în "*American Archivist*", 41, Ianuarie 1978, 105-106.

lungă durată, ca o posibilitate mai bună de introducere în profesie a celor ce își aleg să facă din arhivistică o carieră[1].

Multora le-a plăcut concepția noilor direcții, care au demonstrat cât de complexe și substanțiale sunt cunoștințele necesare unei persoane pentru a deveni un arhivist eficient, cu multă experiență și modern.

Liniile directoare din anul 1988 recunoșteau cinci elemente curiculare:

1. Natura informației, documentelor și documentației istorice:
    a) Originile și istoria eforturilor umanității de comunicare scrisă și în alte forme precum și de prelucrare a datelor;
    b) Dezvoltarea sistemelor de păstrare a documentelor și efectul lor asupra societăților, instituțiilor și persoanelor private;
    c) Utilitatea socială și culturală a arhivelor;
2. Arhivele și societatea modernă:
    a) Originile și dezvoltarea principiilor, metodelor și instituțiilor arhivistice în lumea modernă;
    b) Tipurile și varietatea depozitelor și a deținătorilor de arhivă;
    c) Influenta disciplinelor și domeniilor auxiliare asupra profesiunii arhivistice;
    d) Natura profesiei arhivistice;
3. Funcțiile arhivistice de bază:
    a) Valorificare și preluarea;
    b) Ordonarea și inventarierea;
    c) Managementul conservării;
    d) Referințe și acces;
    e) Consultanță și servicii;
4. Domenii și corelații care influențează activitatea arhivistică:
    a) Legea și etica;
    b) Înregistrarea automată și procedeele tehnice;
    c) Cooperarea între instituții;
5. Activitatea managerială:
    a) Teoria și practica organizațională;
    b) Planificarea programelor;
    c) Administrarea resurselor umane;
    d) Dezvoltarea resurselor;
    e) Întreținerea clădirilor și instalațiilor;[2]

---

[1] "SAA Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație și Perfecționare Profesională al Societății Arhiviștilor Americani, apărută în "*American Archivist*", 51, Summer 1988, 381.

[2] "SAA Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație și Perfecționare Profesională al Societății Arhiviștilor Americani, apărută în "*American Archivist*", 51, Summer 1988, 380-389.

Criticii directivelor din anul 1988 au atras atenţia că noile îndrumări, asemenea predecesoarelor din 1977, acceptau doar trei cursuri, deşi versiunea din 1988 recunoştea că orice program ar fi fost strâmtorat de către cursurile adiţionale.

Astfel, în concluzie, liniile directoare din 1988 se pare că au contribuit doar cu amănunte la învăţământul academic şi nicidecum cu o abordare matur gândită.

În timp ce Comitetul pentru Învăţământ a lucrat în timpul anilor 1980 să organizeze cunoştinţele unui arhivist pe cursuri predate la clasă, arhiviştii din Canada vecină şi-au atins obiectivul la care lucrau de câţiva ani, şi anume, de stabilire a unui program de Licenţă în ştiinţele Arhivistice (MAS – Master of Archival Studies). De la întemeierea acestuia în anul 1981, programul MAS, susţinut la Universitatea din Columbia Britanică, a provocat continuu arhiviştii americani. Mulţi au realizat că este necesar să existe mai mult de un singur program de specializare în America de Nord, şi unul, dacă nu mai multe astfel de programe, să fie ţinute în SUA.

Apoi, ca urmare a reacţiilor la întemeierea şi la succesul obţinut de programul de licenţă din Canada, şi la liniile directoare din 1988, Comitetul pentru Învăţământ din cadrul Societăţii Arhiviştilor Americani, având acum membri noi, s-a apucat de lucru, astfel în anul 1993 a redactat în sprijinul profesiei: "Îndrumări pentru dezvoltarea unei specializări în studiile arhivistice".

Ca o completare, pentru a ne concentra atenţia asupra a ceea ce trebuie să cunoască un arhivist, pentru ce să ducă la bun sfârşit activitatea arhivistică de bază, propunerile pentru specializare pun accent atât pe îndrumarea erudiţiei cercetării în folosul arhivistic, cât şi pe profesionalismul şi responsabilităţile sociale ale muncii arhivistice. Îndrumările propuse împart planul de învăţământ în trei mari domenii de cunoaştere:

1. "Cunoştinţe arhivistice", esenţa programului, care va cuprinde aproximativ două treimi din munca studentului. Domeniile de studiu sunt:

a. Istoria arhivelor, organizarea şi legislaţia arhivistică şi caracteristicile profesiei arhivistice.
b. Administrarea documentelor.
c. Ştiinţa arhivistică, concentrată pe funcţiile tradiţionale de evaluare, preluare şi conservare, ordonare şi inventariere, servicii de referinţă, program cu publicul şi servicii.

2. "Cunoştinţe contextuale", care vor oferi studenţilor o înţelegere a mediului în care au fost create şi folosite arhivele, prin studiul istoriei Americii, şi al sistemelor de guvernare, de legislaţie şi financiare;

3. "Cunoştinţe complementare" care includ posibilităţi şi perspective ale altor discipline precum conservarea, biblioteconomia, ştiinţa informării, managementul, precum şi metodologia cercetării.

Pentru a-şi completa programul de specializare, studentul va efectua cel puţin un trimestru de practică sub îndrumarea unui arhivist de profesie şi va încheia programul prin redactarea unei teze bazate pe cercetare proprie.

Licenţa propusă va constitui un subiect de discuţie la Adunarea anuală a Societăţii Arhiviştilor Americani din septembrie 1993, după care Consiliul SAA îi va da oficial curs.

După ce studiile academice s-au dezvoltat în Universitățile americane, ele au fost predate în oricare din facultățile de istorie sau în facultățile de biblioteconomie și știința informării. Și progresiv, după cum menționa Schellenberg în anii 1960, preponderente au devenit facultățile de biblioteconomie și știința informării. Ca rezultat, accentul în planul de învățământ arhivistic s-a mutat simultan de la studiul istoriei combinată cu o doză sănătoasă de experiența practică spre studiul și exersarea atât a teoriei, cât și a practicii arhivistice.

Unii arhiviști americani văd paharul învățământului arhivistic pe jumătate gol. Ei cred că profesia a abandonat o calitate academică importantă prin pierderea legăturii cu istoria și înlocuirea ei cu un program de cursuri, cărora le lipsește esența și coerența unei succesiuni planificate, bazate pe viziune profesională unanimă a necesităților de cunoștințe pentru viitorul arhivistic. Alții văd paharul pe jumătate plin și umplut, deoarece în ultima decadă au apărut multe programe de învățământ la școli doritoare să-și asume poziția de facultăți permanente, care să predea cursuri în domeniul arhivisticii și al științelor auxiliare recunoscute în programul de Licență în studii Arhivistice propus. Există mai mulți profesori de arhivistică cu normă întreagă astăzi în America decât oricând înainte. În cele din urmă, după cum pare a fi învățământul academic pentru profesia de arhivist, în SUA începe să capete stabilitate și profunzime ceea ce a fost ocolit până acum.

La fel cum profesiunea s-a străduit să exercite control asupra conținutului și formei învățământului arhivistic, profesiunea are, la rândul său, pe lângă liniile directoare, și o a doua unealtă pe care încearcă să o perfecționeze pentru a-și atinge scopul. Actul de certificare individuală acordat de Academia Arhiviștilor atestați solicită de la deținătorii săi:

1. să demonstreze atât o coalizare academică minimă, cât și, prin examinare, un bagaj minimal de cunoștințe arhivistice, pentru a deveni membri și
2. să demonstreze frecvent că sunt permanent la zi cu cunoștințele. Această continuă reînnoire de cunoștințe are potențialul de a crea o nouă cerere pentru cursuri. În plus, condiția academică indispensabilă pentru luarea testului de prima dată la examenul de intrare la Universitate, este realizată în procesul de ridicare de la nivelul de bacalaureat la nivelul de licențiat în orice domeniu. Cel mai important pentru programul de învățământ academic - dacă se poate face ca oamenii să-și ia examenul imediat după absolvire, mai degrabă decât să aștepte un an, până au atins un nivel profesional, din punct de vedere arhivistic - este ca apoi și profesia să fie în stare să identifice efectiv și să exercite presiune pentru ameliorarea programelor universitare slabe și pentru recunoașterea celor bune.

Cum învățământul arhivistic din Statele Unite stă în pragul secolului 21, are în față două mari provocări. Una este stabilirea celui dintâi și apoi a mai multor programe de specializare în studii arhivistice. Strădania către acest scop s-a accelerat în anii din urmă și cel puțin două catedre urmăresc îndeaproape îndrumările propuse să stabilească specializarea MAS, succesul părând să apară înaintea anului 2000. Odată ce un program MAS s-a stabilit și patronii încep să-și exprime preferințe de a angaja persoane cu certificate de specializare, putem anticipa ca alte programe de specializare să urmeze.

A doua mare încercare, care merge mână în mână cu prima, este dezvoltarea unui program mult mai concentrat, un obiectiv al Comitetului pentru Învăţământ care a conceput îndrumările din 1988. Aici provocarea constă în parte să fii în pas cu schimbările în tehnologie şi procesele de creare şi întreţinere a documentelor. Pe de o parte, astfel spus, munca cu documentele în formă tradiţională şi munca cu documentele în formă electronică reclamă experienţă şi îndemânare diferită, deşi, bineînţeles, la un alt nivel; există totuşi asemănări în modul de abordare. Cealaltă parte a provocării o constituie determinarea a cât de mult trebuie un arhivist să fie specializat sau format la modul general, pentru necesităţile prezente şi viitoare. Răspunsul la întrebarea "Ce trebuie să cunoască un arhivist ?" este mereu în schimbare.

În anul 1993, învăţământul arhivistic în SUA pare a fi în mijlocul unei schimbări îndreptate către dezvoltarea unor programe universitare substanţiale, ţinute cu predilecţie în facultăţi de biblioteconomie şi ştiinţa informării, oferind o gamă largă de studii de arhivistică şi care se bazează mai mult pe studii universitare şi mai puţin pe instruirea prin cursuri adecvate pentru numirea în funcţie, care să îmbunătăţească cunoştinţele profesionale. Dar mai avem şi un număr de programe universitare existente în prezent şi care ar putea fi dezvoltate într-un program de studii aprofundate în arhivistică. În SUA pentru profesia arhivistică în general şi pentru profesorii de arhivistică în particular, aceste vremuri sunt deosebit de interesante şi pline de speranţă.

Traducere: Delia Socol, Ioan Drăgan
Arhivele Naţionale,
Direcţia Judeţeană, Cluj

TOT CE AVEM DE FĂCUT ESTE SĂ PREDĂM? PROFESORII DE ARHIVISTICĂ ŞI PROMOVAREA ARHIVELOR

David B Gracy II
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Când Angelina Eberly a observat mai multe căruţe pline până la refuz, trase de boi în jurul clădirii Departamentului General al Statului din Austin, Texas, în dimineaţa zilei de 30 decembrie 1842, ea a ştiut cu exactitate ce trebuia să facă. D-na Eberly a renunţat la obiceiul său de dimineaţă de la pensiunea unde locuia şi a alergat la tunul cu ghiuleaua de trei livre, pe care cetăţenii capitalei Republicii Texas îl ţineau în centrul oraşului încărcat cu muniţie, cu focosul pus şi gata pregătit în cazul atacului indienilor. Ea a rotit tunul, a ţintit în direcţia clădirii şi a tras. Alice de mărimea gloanţelor de puşcă loveau pereţii din material lemnos ai clădirii. Salvarea arhivelor Republicii Texas a depins de ea.

Oamenii cu căruţe, ocrotiţi de întunericul nopţii, au sosit în Austin la ordinele lui Sam Houston, preşedintele republicii, care a dispus recuperarea ultimei rămăşiţe a guvernului tinerei naţiuni din Austin. Toate departamentele guvernului au fost deja de acord cu ordinul preşedintelui Houston de a evacua oraşul Austin, pentru a proteja guvernul şi documentele sale de la capturarea lor de către trupele Republicii Mexicane. Mai devreme în aceeaşi lună armata mexicană a ocupase San Antonio, una dintre cele mai mari comunităţi din ţară, aflată la numai 80 de mile spre sud-vest. Mult mai mic decât San Antonio, cu o populaţie însumând nu mai mult decât 300 de persoane, cu clădiri construite din lemn, oraşul Austin era expus şi vulnerabil. Din motive strategice şi administrative ordinul lui Houston părea întemeiat.

Cei care, la fel ca Houston, au considerat oraşul Austin nimic altceva decât o statistică a populaţiei, un material de construcţie, o viaţă izolată pierdută în desimea şi abundenţa stejarilor şi cedrilor veşnic verzi de la frontieră, au omis problema principală. Oraşul Austin fusese desemnat capitala noii naţiuni de către Congresul Republicii Texas cu trei ani mai devreme, în 1839, la îndemnul preşedintelui Mirabeau Bonaparte Lamar, cel de-al doilea preşedinte al Republicii. În viziunea lui Lamar, Texas-ul se întindea de la râul Sabine, spre est, iar, spre vest, nu tocmai până la râul Rio Grande, ci cuprindea întreg spaţiul până la Oceanul Pacific. Lamar vedea un Texas ce urma să fie şi nicidecum Texasul care era. Pentru el oraşul Austin, situat mai aproape de centrul acestui vast imperiu decât oraşul Houston aşezat în Golful Mexic, reprezenta viitorul.

Cetăţenii din Austin şi-au însuşit opinia lui Lamar. Contele Alphonse de Saligny a putut depune mărturie în acest sens. Însărcinaţii cu afaceri culturale francezi au găsit oraşul Austin ca pe un loc groaznic de rudimentar, deoarece oamenii de aici nu arătau nici un fel de respect celor superiori din punct de vedere social. În urma disputei înfierbântate cu proprietarul pensiunii unde stătea, Saligny a refuzat să-şi achite nota de plată. Proprietarul i-a plătit cu aceeaşi monedă dezlegându-şi porcii pentru a distruge grădina cu plante medicinale valoroase a lui Saligny. Câţiva dintre porcii mai energici

s-au îndreptat spre locurile private ale lui Saligny şi, îmi pare rău că trebuie s-o spun chiar unui grup de arhivişti, aceştia au mâncat din documentele lui Saligny. Lăsat fără posibilitatea de a-şi demonstra nemulţumirea, Saligny a încetat relaţiile diplomatice cu ţara şi a plecat din Texas.

La zgomotul tunului şi a rafalelor ricoşând în pereţi, oamenii lui Houston au încheiat în grabă încărcarea cutiilor conţinând arhiva în căruţe, şi au îndemnat boii să iasă din oraş cât mai repede posibil pe drumul spre nord, un drum care trecea nu departe de Biblioteca şi Muzeul Lyndon Baines Johnson, unde ne aflăm astăzi. Între timp, cetăţenii din Austin, zguduiţi de explozie, s-au adunat pentru a stabili cauza şi să decidă ce să facă. Hotărârea lor a fost limpede. Trebuiau să recupereze documentele.

În dimineaţa următoare, când se crăpa de ziuă, oamenii lui Houston s-au găsit înconjuraţi de cei din Austin, holbându-se la tunul cu ghiuleaua de trei livre. Superiori numeric, retragerea fiind imposibilă, oamenii lui Houston au predat preţioasa arhivă. Cei din Austin s-au întors cu documentele în oraş, însă, în loc să le restituie Departamentului General al Statului, le-au îngropat pentru a preveni un nou atac. Într-adevăr, forţele din Austin erau atât de decise în efortul lor de a prelua arhiva, încât ele au îngropat alături de arhivă şi toate hârtiile cu antetul guvernului. Patru ani fără arhivă, şi după ce Houston, şi-a părăsit reşedinţa , guvernul s-a reîntors la Austin, oraşul care din 1846, a rămas capitala de necontestat a Republicii şi apoi a statului Texas.

După părerea mea, noi arhiviştii şi profesorii de arhivistică suntem asemeni Angelinei Eberly şi celor din Austin, anul 1842. Evenimentele se succed în jurul nostru şi unele chiar foarte rapid. Avem de făcut o alegere. Putem să ne mişcăm înainte rapid şi să ne plasăm acolo unde putem influenţa în mod serios atât tactica cât şi practica păstrării arhivei, concepută în sens larg, în prezent şi viitor. Sau ne putem mişca înainte, încet, ceea ce echivalează cu pierderea ocaziei de a contribui la formularea politicii referitoare la arhive şi la implementarea acesteia. Dacă se întâmplă acest lucru şi renunţăm la locul nostru în modelarea evenimentelor atunci noi suntem cei ce am compromis serviciul arhivistic către societate.

Pentru a stimula şansele noastre de a progresa rapid, şi de a avea un rol semnificativ în modelarea atât a strategiei privind documentele cât şi a rolului pe care arhivistica îl va juca în mediul informaţiilor electronice, promovarea trebuie să devină o componentă centrală a gândirii arhivistice. Însă promovarea va deveni ea însăşi un instrument pătrunzător şi eficient al profesiei numai dacă noi, profesorii, acţionăm conştient pentru a o pune în mâna fiecărui arhivist în devenire, cu care noi lucrăm. În acelaşi timp, promovarea nu este şi nu va fi niciodată utilă dacă ea reprezintă ceva ce numai unii arhivişti pot face. Noi toţi profesioniştii şi profesorii deopotrivă, trebuie să devenim avocaţii ei.

Ei bine, atunci ce înseamnă promovarea? Promovarea, aşa cum este definită în Dicţionarul American al Patrimoniului Literar, înseamnă: "Sprijinirea activă a unei cauze, idei sau tactici" - pur şi simplu "sprijin activ". Desigur, sprijin înseamnă o acţiune de un anumit fel, evidentă oarecum persoanelor care sunt de acord cu tine, în orice problemă pe care o susţii. Faptele Angelinei Eberly sunt un exemplu elocvent. Promovarea *în sensul orientat* spre acţiune reprezintă "faptele (de la a vorbi, până la a prezenta un lucru) efectuate cu scopul de a pune arhivele şi serviciul arhivistic la dispoziţia societăţii actuale, persoanelor şi grupurilor din afara profesiunii arhivistice".

Însă dacă rotim un tun şi tragem cu el într-un grup de conspiratori, fie chiar şi aceia care iau arhive valoroase, unice şi de neînlocuit, pare a însemna mai mult ca o "promovare" decât ceea ce se crede la prima vedere că facem; şi există o a doua orientare a conceptului, şi anume *sensul cuvântului conform modului de gândire*. Pledarea reprezintă un mod de abordare a unei chestiuni. Ea este un mod de gândire. În fine pentru a hotărî genul de acţiune potrivit pentru o situaţie dată, trebuie să înţelegem corect scopurile urmărite, situaţia cu care ne confruntăm şi oamenii (atât colegii cât şi persoanele care sprijină deja atitudinea şi conceptele) cu care lucrăm. Un bun avocat ia în considerare fiecare problemă şi situaţie în funcţie de felurile în care sunt utilizabile, pentru a susţine arhivele. Un bun pledant este întotdeauna preocupat chiar în mod conştient de pledoaria sa. Pe scurt, promovarea reprezintă sprijinirea activă a unei cauze, idei sau tactici, constând în analizarea unei situaţii date într-un anumit cadru şi luarea măsurilor adecvate.

Mulţi arhivişti afirmă că promovarea este foarte bună, dar se întreabă dacă ea este într-adevăr o activitate arhivistică! Desigur, răspunsul la această întrebare depinde de felul în care cineva defineşte domeniul nostru de activitate. Mulţi afirmă, dimpotrivă, că adevărata muncă a arhiviştilor îndeplineşte cele cinci atribuţii fundamentale ale arhiviştilor şi depozitelor de arhivă, adică evaluarea pentru a decide valoarea documentară; asigurarea accesului într-un depozit de arhivă; prelucrarea "adică ordonarea şi descrierea" pentru a asigura organizarea şi furnizarea informaţiilor; conservarea pentru a prelungi la nesfârşit atât viaţa informaţiilor cât şi cele ale suporturilor - ca hârtia - pe care informaţiile sunt înregistrate şi asigurarea accesului (adică oferind serviciu de consultare) la documentele şi hârtiile din domeniul arhivistic. Arhiviştii trebuie, în primul rând, să îndeplinească aceste atribuţii. La cantitatea de documente, creată în zilele noastre, arhiviştii ar trebui să aibă puţin timp ca să mai facă şi altceva. În plus, dacă aceste activităţi sunt bine îndeplinite atunci promovarea nu şi-ar mai avea rostul. Dacă sunt defectuos executate atunci promovarea nu va putea şi nu ar trebui să acopere eşecul. De altfel, profesiunea noastră este una de servicii, şi în acest sens, ar trebui să oferim pur şi simplu. Mulţi arhivişti argumentează astfel.

Ei au dreptate până la un punct. Evaluarea, achiziţia, prelucrarea, conservarea şi asigurarea serviciului de acces sunt funcţiile de bază specifice arhivisticii. Însă arhivistica nu reprezintă nimic altceva decât sarcinile pe care le execută arhiviştii? Eu unul sper, că ea reprezintă cu siguranţă mai mult! În opinia mea conform concepţiei americane, arhivistica păstrează şi asigură accesul la materialul documentar cu valoare permanentă a activităţii umane. Ea este o activitate fundamentală a civilizaţiei. Două caracteristici disting omul de animale: întrebuinţarea uneltelor şi întemeierea pe experienţă. Ce alt depozit mai mare de experienţă umană originală, nefalsificată deţinem noi decât documentele din arhive? Acum 2300 de ani, filozoful grec Platon a înţeles importanţa arhivelor şi a enumerat păstrarea acestora ca una din funcţiile fundamentale ale republicii sale. El a ajuns la concluzia că, fără arhive civilizaţia este considerabil diminuată, în cazul în care ea ar putea exista în asemenea condiţii.

Din păcate prea puţini dintre contemporanii noştri îl citesc pe Platon. De asemenea, prea puţini, în zilele noastre, par să înţeleagă felul în care arhivele le sunt folositoare arhivele. Dacă oamenii ar înţelege, cât de importante sunt arhivele în mersul şi stabilitatea propriilor vieţi, cum ar mai putea ei justifica susţinerea atât de redusă

acordată serviciilor arhivistice? Dacă oamenii ar înțelege într-adevăr, cât de importante sunt arhivele pentru ei, depozitele de arhivă ar trebui să devină la fel de obișnuite ca și cabinetele medicale. Pentru a avea o idee despre nivelul scăzut de sprijin acordat arhivisticii în întreaga lume, e suficient să citim mai atent revistele și buletinele asociațiilor de arhiviști. În câteva numere vom găsi și câte un articol sau însemnare cu privire la percepția slabă a arhiviștilor de către public și despre frustrarea arhiviștilor în legătură cu imposibilitatea lor de a oferi servicii arhivistice de bază complete societății, din cauza lipsei de resurse. Cum se poate justifica sprijinirea atât de redusă a arhivisticii?

Întrebarea în sine constituie răspunsul la întrebarea, de ce promovarea trebuie să devină o preocupare fundamentală a fiecărui arhivist. Fără promovare, pe care noi altădată nu am practicat-o, arhiviștii nu au obținut niciodată imaginea sau percepția a arhivelor și arhiviștilor dorită, și nici nu au obținut resursele necesare pentru a susținerea serviciului arhivistic, fundamental pentru societate - vechi de cel puțin 2300 de ani - și pe care noi astăzi suntem capabili, să o îndeplinim. Nu există nici un motiv să credem că aceste resurse vor apărea dacă noi nu vom încerca să le realizăm. Oricum, resursele sunt limitate și noi nu suntem singurii care le caută. Ca și mine și Dvs. puteți vedea la televizor că trăim într-o epocă în care promovarea a devenit regula. Medicii au înțeles necesitatea ei și o practică, la fel și avocații. Ambele profesiuni se bucură mai mult de mai multă apreciere și de mai multe resurse decât arhiviștii. Dacă promovarea a devenit o parte de rutină la organizațiile și profesiunile, care și-ar putea permite luxul să o ignore, cu atât mai mult trebuie ca aceasta să devină o parte de rutină a unei profesii, ca a noastră, a cărei utilitate este mai puțin înțeleasă, dar care nu este mai puțin fundamentală pentru supraviețuirea societății? Este limpede faptul că promovarea nu poate fi comparată cu o ramură salvatoare întinsă cuiva care se scufundă cu repeziciune în nisipuri mișcătoare. Promovarea, în zilele noastre, este esențială progresului oricărei profesiuni.

Noi, arhiviștii trebuie să ne implicăm în promovarea arhivelor, după cum trebuie să devenim competenți în operarea cu documentele electronice, deoarece ambele reprezintă concepte și realități ale epocii noastre. Trebuie să ne dezvoltăm competența în a promova deoarece capacitatea noastră de a oferi serviciul arhivistic societății este compromis de viziunea depreciativă omniprezentă a valorii reduse a arhivelor și a serviciului arhivistic. Comunitatea arhivistică americană a înțeles această concepție generală, acum un deceniu, când Societatea Arhiviștilor Americani a angajat un expert profesionist, pentru a afla părerea dominantă a celor care repartizează resursele – adică persoanele care se situează deasupra arhiviștilor în ierarhia organizațiilor, și care au puterea de a hotărî (adică, de a aloca) bugete și alte resurse operațiunilor arhivistice – arhivelor și arhiviștilor. Unul dintre cei care repartizează resurse a răspuns sincer. "Tăcuți și modești". "Cam introvertiți" a spus un altul. Caracterizările au spus foarte mult[1].

Arhiviștii americani au dorit să știe dacă patronii au acuratețea necesară perceperii specificului documentelor arhivistice și apreciază rolul fundamental, al

---

[1] Social Research,Inc.,The Image of Archivists: Resource Allocators 'Perceptions (Dec.,1984), 45

arhiviştilor în administrarea resursei arhivistice. Răspunsul a fost da şi nu. Da, în sensul că cei care alocă resurse au considerat că arhivele au servit un scop anumit şi că ele trebuie să continue să existe şi să fie administrate. Nu, în sensul că valoarea cunoştinţelor pe care de deţin arhiviştii despre organizaţiile pe care le cunosc prin intermediul documentele lor, a rămas nerecunoscută. Astfel, arhiviştilor li s-a acordat un statut înalt în organizaţie, dar erau consideraţi simpli funcţionari şi nu persoane care ar putea sau ar trebui să aibă un rol semnificativ în formularea strategiei organizaţionale. Conform celor spuse de unul din cei care alocă resursele: "Arhiviştii au un rol important în instituţia noastră datorită unicităţii lor şi a mânuirii unui material unic. Nu pot spune că arhivistul influenţează politica noastră organizaţională într-un anumit fel. Acest lucru nu intră în atribuţia lor". De ce nu?[1] Cel care a răspuns nu şi-a motivat afirmaţia. Cu alte cuvinte, afirmaţia reprezintă o tradiţie. Acesta este modul în care s-au petrecut lucrurile întotdeauna şi tot astfel ar trebui să continue. Afirmaţia reprezintă absenţa neînţelegerea scopului şi a obiectivelor păstrării arhivelor.

Neînţelegerea este perpetuată prin reprezentări asociate cu arhiviştii, prin felul muncii lor. Să trecem în revistă animalele cu care ne asemănăm . Eu am descoperit patru: elefantul, deoarece arhivele reprezintă memoria de durată, veveriţa şi şoarecele de câmp, deoarece atât arhiviştii cât şi aceste mici nesuferite acoperite cu blană adună şi depozitează materiale - în cazul nostru – adeseori documente la care oamenii renunţă, fie pentru că nu mai au nevoie de ele în rutina muncii zilnice fie pentru că le consideră nefolositoare, şi fără vreo valoare reală pentru viitor; şi cârtiţa, deoarece şi noi lucrăm singuri, în locuri slab luminate, şi ascunşi privirii altora[2].

Mulţi discută faptul că locul unde găsim o imagine limpede, a înţelegerii şi percepţiei opiniei publice îl reprezintă scriitorii de ficţiune, deoarece ei au capacitatea de a caracteriza situaţiile atât de bine, câteodată chiar mai bine decât faptele. Crescent Dragonwagon este o autoare populară de ficţiune, care şi-ar depus documentele ca arhivă şi ar fi scris despre descinderea la acele arhive.[3]

Acţiunea se petrece în luna ianuarie a anului 1987, în Eureka Springs, din magnificii munţi Ozark, acoperiţi cu zăpadă în nord-vestul statului Arkansas. Orăşenii numesc această perioadă de timp "anotimpul secret". Turiştii au părăsit locul pentru a pleca în locuri mai calde şi este atâta linişte în oraş încât un locuitor a făcut următoarea remarcă: "poţi rostogoli o minge în josul străzii Spring şi nu vei lovi nici un suflet..." De asemenea este vremea când locuitorii devin interiorizaţi. La fel s-a întâmplat şi cu Crescent Dragonwagon şi Ned în acel ianuarie.

În acest ianuarie, după o lungă perioadă rece, după căutarea neîntreruptă printre ramurile sterpe ale copacilor care hibernează timp în care nu vezi nimic decât case lipite "atât de neverosimil de coastele dealurilor şi de văgăune, încât par ţinute în loc prin voinţă", nostalgia singurătăţii, scria ea, a pus stăpânire pe d-na Dragonwagon şi pe Ned. Ei au trebuit să iasă, să scape în marele oraş .Şi au ştiut exact unde doreau să meargă.

---

[1] Ibid.,51.

[2] David B. Gracy II, "What 's Your Totem ? Archival Images in the Public Mind," Midwestren Archivist, X (1985),17-23.

[3] This story is taken from David B.Gracy II, "Archivists: You Are What People Think You Keep", American Archivists, 52 (Winter 1989), 72-78.

Fayetteville, Arkansas, nu este numai un oraş mare, ci şi reşedinţa Universităţii din Arkansas. Mai mult, Secţia de Colecţii Speciale din Biblioteca Universităţii păstrează fondul arhivistic Dragonwagon. Doamnei Dragonwagon trebuie să-i fi zâmbit norocul când s-a gândit la călătorie. Pentru o persoană al cărei trai se bazează exclusiv pe propria sa sârguinţă, o vizită la Colecţiile Speciale a putut justifica călătoria. S-au adunat suficiente copii şi manuscrise aşa că ea a putut face o donaţie. Ea a mărturisit: " Secţia Colecţiilor Speciale de la Biblioteca Universităţii din Arkansas sunt întotdeauna fericite când eu fac curăţenie".

Imaginea arhivelor ca loc de depozitare a actelor considerate fără valoare era fixată ferm, dar favorabil în minţile lor. Când un prieten, pe care ei l-au întâlnit din întâmplare, în Fayetteville, în drum spre Colecţiile Speciale, i-a întrebat ce i-a adus în oraş, Crescent a răspuns fără ezitare: nostalgia singurătăţii şi Colecţiile Speciale. "Da, a detaliat Ned , au fost Colecţiile Speciale sau R & D Hauling. R & D, Crescent a explicat "reprezintă serviciul nostru de salubritate".

La Colecţii Speciale, Crescent şi Ned l-au întâlnit pe directorul Mike Dabrishus, mulţi ani şeful serviciilor de referinţă la Arhivele Statului Texas - în perioada când am funcţionat ca arhivist al statului - fost preşedinte al Societăţii Arhiviştilor din Sud-Vest şi un atât de bun arhivist, pe care profesia noastră poate să-l ofere. Crescent şi-a amintit că Mike "era extaziat de propunerile mele". Pot să-mi imaginez că Mike putea face pe oricine să se simtă oriunde ca acasă. Într-adevăr, Crescent a fost atât de impresionată încât s-a simţit obligată să facă cunoscut lumii întregi, prin rubrica sa din Arkansas Times, cum sunt de fapt arhiviştii. "Arhiviştii sunt uşor de mulţumit" a scris ea în numărul din ianuarie 1988. Asemeni personajului genial omul de ştiinţă – magicianul - personaj din lucrarea Îngerii Răzvrătiţi a lui Robertson Davies, care studiază gunoaie şi arhiviştii descoperă valoarea, în ceea ce alţii aruncă.

Pentru Crescent şi Ned ziua petrecută în Fayetteville a fost un succes; pentru arhivistică a fost un dezastru. Nefăcând altceva decât o muncă de ordonare şi păstrare în vederea prelungirii întrebuinţării manuscriselor şi a altor lucrări ale unui scriitor, arhivele au fost stigmatizate public ca depozite pentru ceea ce rămâne după curăţenie şi ducerea gunoiului, iar arhiviştii, au fost consideraţi, în cel mai bun caz, păstrătorii acestui gunoi şi, în cel mai rău caz, cei care se bucură de nimicuri fără valoare.

Oricât de dezamăgitoare ar putea fi această imagine a arhiviştilor, contează oare existenţa ei? Desigur! Acum un deceniu, Bill Joyce, fostul preşedinte al Societăţii Arhiviştilor Americani, scria: "Lipsa de înţelegere şi apreciere publică duce la insuficienta finanţare a depozitelor ce deţin documente cu valoare istorico-documentare şi la insuficenta folosire a lor. Acest proces este un cerc vicios: întrebuinţarea scăzută duce la o finanţare insuficientă, care împiedică arhivele să-şi îmbunătăţească administrarea materialului deţinut şi care ar putea la rândul ei, să sporească întrebuinţarea lor (care, desigur, ar putea creşte înţelegerea şi aprecierea publică, şi în consecinţă, şi finanţarea)[1].

Oriunde ai privi în jur, problema receptării, aprecierii, imaginii arhivelor, a serviciului arhivistic adus societăţii şi a arhiviştilor, sau, mai bine spus lipsa de

---

[1] David B. Gracy II, "Archives and Society: The Archival Revolution", American Archivists, 47 (Winter 1984).

receptivitate, de apreciere şi aspectul de neputinţă ne lipsesc de capacitatea îndeplinirii rolului nostru. Executând cât mai bine cele cinci atribuţii de bază specifice arhiviştilor şi depozitelor de arhivă, felul în care am încercat să luptăm împotriva situaţiei de până acum, nu a schimbat acest lucru. Avem nevoie de o nouă strategie. Eu cred că această strategie este marketingul.

Marketingul este definit ca proiectarea produsului unei organizaţii în funcţie de necesităţile şi dorinţele unui anumit grup de oameni sau a unei pieţe ca scop în sine. În cazul arhivelor, produsul îl reprezintă actele şi documentele create de persoane fizice şi de persoane juridice în perioada conducerii şi administrării afacerilor lor. Piaţa ca scop reprezintă oricare sau fiecare comunitate sau grup de oameni, interesaţi de arhive din orice perspectivă. Una din perspective ar putea fi perceperea unei arhive ca o sursă de informaţii pentru cercetare. Alta ar putea fi considerarea lor ca instituţii ale căror documente pot fi folosite pentru a dovedi dreptul la servicii sociale.

Marketingul este orientat spre consumator. Teoreticianul marketingului, Theodore Levitt scria că: "Odată stabilite nevoile consumatorului, efortul nostru se îndreaptă spre înapoi: mai întâi se preocupă de satisfacerea cerinţelor consumatorului. Apoi, revine pentru a produce în continuare bunuri, prin care aceste cerinţe să fie în parte satisfăcute"[1]. Pe scurt, pentru a transpune ideile lui Levitt în termeni arhivistici, arhivistul trebuie să înveţe să gândească despre arhivistică nu ca la un producător de servicii (cum ar fi păstrarea accesul la actele şi documentele cu valoare permanentă), ci să facă lucruri care să-i determine pe oameni să dorească "să facă afaceri" cu arhivele (adică, să dorească ca un serviciu arhivistic să fie executat corect în întregime[2]). Marketingul reprezintă un punct de vedere, de atitudine şi de aspiraţie. Marketingul reprezintă problema dezvoltării unui concept pentru un produs care să ajute clienţii să înţeleagă nu numai ce el reprezintă fizic produsul, dar şi ceea ce se câştigă prin folosirea acestuia. În arhive trebuie să gândim dincolo de simpla satisfacţie pe care oamenii o realizează ca rezultat al regăsirii documentelor în depozitele de arhivă. Trebuie să gândim şi să vorbim în termenii transpunerii în viaţă a ceea ce serviciul arhivistic pentru societate oferă. În mod similar, trebuie să încetăm să-i vedem pe clienţii noştri ca pe simpli "consumatori". Gândind astfel, noi ne etichetăm serviciul ca fiind numai pentru cei care ne trec pragul. Serviciul arhivistic pentru societate are un sens mult mai larg. După cum ne-a îndrumat Levitt, să începem prin a ne concentra pe nevoile consumatorului. De ce au nevoie oamenii de arhive? Există mai multe răspunsuri, şi nu ultimele ar fi:

- pentru a oferi stabilitate vieţii noastre prin menţinerea unui mediu social stabil;
- pentru a menţine comunitatea prin intermediul documentării comune asupra istoriei unui grup sau persoane;
- pentru releva legătura unei persoane cu o comunitate sau un grup prin cercetare genealogică.

Câteva din aceste nevoi sunt îndeplinite prin ajutorul acordat celor care au venit să cerceteze la un depozit de arhivă. Alte solicitări sunt întâlnite de arhivistul

---

[1] Theodore Levitt, "Marketing Myopia", in Ben M.Enis and Keith K.Cox, Marketing Classics: A Selection of Influential Articles (3rd ed.; Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1977), 23.
[2] Ibid., 26.

menit să protejează mărturiile documentare, şi care nu cer ca beneficiarul arhivelor să trebuiască să folosească personal arhivele, pentru a se bucura de profitul scontat.

Pentru arhive, crearea de bunuri care-i fac pe oameni să dorească să facă afaceri cu acestea înseamnă crearea unei atmosfere de apreciere a beneficiilor aduse de păstrarea acestor arhive. Cei care fac testarea pieţei ne spun că oamenii cumpără soluţii pentru problemele lor şi toţi cei care testează piaţa exemplifică acest lucru printr-un exemplu clasic. De ce cumpără oamenii benzină, întreabă ei? Nu pentru a avea lichidul pe care abia îl văd şi pe care ei ştiu că este periculos dacă este greşit folosit. Mai degrabă oamenii cumpără benzina pentru plăcerea conducerii unei maşini adică, să aibă parte de confortul de a se putea deplasa dintr-un loc într-altul, în timpul şi modul cel mai convenabil.[1]

Să aplicăm conceptele de marketing la arhive. Să începem prin a răspunde la cele mai obişnuite întrebări pe care le aud arhiviştii. Ce este materialul arhivistic? Acte şi documente cu valoare documentar-istorică adică, în traducere, materialul arhivistic reprezintă produsele. De ce sunt păstrate aceste acte şi documente? Întrucât prin păstrarea prin care noi le-o asigurăm ele îşi menţin integritatea ca mărturii documentare, iar informaţiile pe care le conţin vor deveni necesare. Ce fac arhivele şi arhiviştii? Noi evaluăm, achiziţionăm, ordonăm ,inventariem, şi aşa mai departe, materialul arhivistic. Acum întrebaţi-vă de ce ar trebui ca unele din aceste răspunsuri la aceste întrebări tradiţionale să capteze interesul cuiva din afara profesiei noastre? Cine "doreşte" să îndeplinească activităţi arhivistice direct pe materialul de arhivă, devine captivat de acest lucru? Noi, arhiviştii care le îndeplinim suntem primii care "dorim" să le facem, în ciuda dificultăţile respective. Dacă o persoană nu simte atracţie pentru materialul arhivistic, desigur persoana nu are nevoie de această muncă istovitoare, pe care o constituie munca cu un asemenea material. Atunci, pentru a crea piaţa arhivelor îndeplinim în executarea muncii noastre, ci pe serviciul arhivistic pentru societate.

Serviciul arhivistic pentru societate cuprinde mai multe categorii de servicii, fiecare potrivită unui anumit public, căruia i se adresează. O categorie de servicii relevantă pentru populaţie în general, şi cu care oamenii se pot uşor identifica, este protejarea drepturilor lor. Două astfel de exemple sunt evidente în Texas. Unul - pentru grupul de cetăţeni de vârsta a treia - luat din documentele superintendentului şcolii comitatului, o funcţie la care s-a renunţat cu ani în urmă. Documentele elevilor dinainte de 1903, când Texasul a adoptat Legea de înregistrare a naşterii, au oferit o sursă sigură pentru stabilirea vârstei persoanelor care doreau să obţină dreptul la plata protecţiei sociale dar, care, fiind născuţi înainte de 1903, nu aveau certificat de naştere - cel mai evident mijloc de a li se dovedi vârsta şi, prin urmare dreptul lor. În acest exemplu beneficiarii sunt anumite persoane. Mai elocvent este Cazul Tidelands, atât pentru cei care plătesc impozite, cât şi pentru texanii care achită notele de plată pentru fiii şi fiicele lor de la colegiile publice şi universităţile din Texas. Tidelands sunt porţiuni de uscat scufundate, departe de ţărm, care, după ce s-a descoperit petrol în ele, au fost revendicate atât de guvernul Statelor Unite cât şi de cel al Texasului. Folosind documentele din Arhivele Statului Texas, statul Texas a dovedit, şi guvernul federal a acceptat, că primul european care a vizitat Texasul - Pineda, în 1519 a ridicat pretenţii

[1] Ibid ., 19.

asupra teritoriului pentru suveranul său din Spania! Când Mexicul a reuşit să-şi câştige independenţa, el a moştenit revendicarea spaniolă. În mod similar, când Republica Texas a reuşit să-şi câştige la rândul ei independenţa, a moştenit revendicarea mexicană. După ce Republica a intrat în rândul Statelor Unite, la hotărârea Congresului Statelor Unite, acesta a considerat că este înţelept să evite ridicarea pretenţiilor asupra domeniilor publice ale Texasului. După toate acestea, Republica avea o datorie teribil de mare, americanii considerând că aşa cum texanii au intrat în ea, la fel ar trebui să şi scape de ea. Astfel, Statul Texas a moştenit revendicarea Republicii Texas şi a păstrat titlul asupra domeniilor publice. De asemenea, venitul obţinut din vânzarea petrolului a intrat direct în Fondul Universitar Permanent. Beneficiarii, în acest caz, formează un grup; nici o persoană "nu trebuie" să folosească arhivele în mod personal pentru a obţine profit".

Luând în considerare o altă faţetă a problemei cei care fac testarea pieţii arată că fiecare produs are o caracteristică şi un profit. Caracteristica o reprezintă produsul - de exemplu, un document. Profitul reprezintă felul în care folosirea unui produs rezolvă o problemă sau contribuie la îmbunătăţirea vieţii beneficiarului. Să ne referim de exemplu la fardurile femeilor. Cei care testează piaţa vă vorbesc despre rujul şi rimelul pe care le fabrică muncitorii. Dar ceea ce se vinde de fapt în magazin este, speranţa.

Uitându-ne la arhive, o caracteristică a arhivelor instituţionale o reprezintă păstrarea lor sistematică. Profitul pentru scopul vizat nu este sistemul. Un sistem este pentru client la fel de bun ca şi celălalt, atâta timp cât acesta poate furniza informaţiile dorite la cerere. Profitul pentru client înseamnă accesul eficient şi economic la informaţii. O altă trăsătură a arhivelor este salvarea documentelor cu valoare permanentă. Profitul este mult mai mult decât depozitarea în siguranţă a documentelor. El reprezintă soluţii, acumulare de experienţă la probleme. Mai precis, existenţa arhivelor concentrează munca pe care oricine trebuie să o facă pentru a dobândi o experienţă similară. O a treia trăsătură a arhivelor este aceea că ele servesc nevoile de informaţii de zi cu zi, dar nu în felul în care o face cartea de telefoane. Profitul constă în faptul că arhivele furnizează semnificaţii, înţeles, continuitate, siguranţă şi eficienţă în administraţie. Noi, arhiviştii trebuie să învăţăm să ne privim cu atenţie pe noi înşine, şi munca noastră prin aceste lentile noi şi diferite şi atunci când vom face acest lucru, vom descoperi că ele reprezintă cu mult mai mult pentru arhive, decât am recunoscut până acum.

Deseori cei care testează piaţa ne cer să ne punem întrebarea: în ce afacere suntem implicaţi? Atunci când liniile de cale ferată din Statele Unite s-au confruntat cu concurenţa camioanelor şi a avioanelor, consiliile de conducere ale căilor ferate au reacţionat ca şi cum ele s-ar fi aflat în afacerile căilor ferate şi nu în afacerile de transporturi. Ei au combătut, mai degrabă decât au îmbrăţişat, noile sisteme de deplasare a oamenilor şi mărfurilor. A fost o decizie proastă. Noi, arhiviştii, trebuie să ne punem aceeaşi întrebare, în speranţa unor rezultate mai bune. În ce afacere suntem implicaţi noi arhiviştii? În afacerea "păstrării" asemeni veveriţelor şi şoarecilor? Dacă aşa stau lucrurile, ce reprezentăm noi în această afacere a păstrării? Conform definiţiei date de glosarul Consiliul Internaţional al Arhivelor (CIA) noi reprezentăm în această afacere pe cei care păstrează ceea ce nu aparţine prezentului deci neactualul. Definiţia arhivelor pe care o dă CIA este că documentele care formează baza muncii şi

existenţei noastre, sunt: "Documente ce nu aparţin prezentului..." [1] Ceea ce noi păstrăm este deci ceva negat, definit prin a nu fi decât el însuşi. Ceea ce păstrăm este ceva neactual şi, prin deducţie, de slabă utilitate, pentru majoritatea oamenilor, care, nu înţeleg căile prin care arhivele îi ajută. Oamenii nu păstrează documentele tocmai pentru că sunt vechi şi neactuale, În timpul celor nouă ani în care am fost arhivist al statului în Texas, nimeni - nici măcar o singură persoană - nu a venit la arhive şi nu a solicitat să vadă documente neactuale vechi, sau fără valoare fie ele chiar cele mai vechi dintre toate. Data la care un document a fost produs, şi este, pur şi simplu, o parte din informaţia pe care utilizatorul o câştigă în momentul consultării documentului.

În schimb, oamenii doresc ca documentele să fie păstrate, deoarece ele conţin informaţii pe care ei se aşteaptă să le folosească în conducerea afacerilor lor curente, ca de exemplu, asocierea la o societate mai extinsă prin cercetare genealogică, sau pentru satisfacerea dorinţei de a înţelege mult mai profund istoria care i-a precedat sau care se petrece în jurul lor.

Ce au toate acestea de-a face cu predarea, deci cu noi, profesorii de arhivistică? Eu cred că totul. În primul rând, noi suntem arhivişti şi problema receptării şi aprecierii imaginii noastre actuale constituie o problema a tuturor arhiviştilor. În al doilea rând, noi suntem acei arhivişti care, prin natura activităţii şi a asociaţiilor noastre din mediul universitar, avem o mai mare posibilitate deci implicit o obligaţie mai mare să dezvoltăm şi să propunem strategii pentru a ne confrunta cu problema în cauză. Dacă privim astfel lucrurile, cel mai important este faptul că diferenţa dintre promovarea arhivelor şi predarea arhivisticii este total neglijabilă. Folosit ca substantiv, cuvântul "predare" înseamnă "un precept sau o doctrină". O "doctrină este principiul sau grupul principiilor prezentate pentru a fi acceptate sau crezute ...". Folosit ca verb "a preda" înseamnă: a transmite cunoştinţe, fapte şi/sau înţelegere" şi "a împărtăşi cunoştinţe sau deprinderi". Gândiţi-vă la acest lucru. Dacă combinăm definiţiile predării cu cele ale doctrinei, actul predării devine: "transmiterea de cunoştinţe sau deprinderi cuprinse într-un corp de principii". Acest lucru este pur şi simplu, exact ceea ce facem. De fapt a treia definiţie a "predării" ce apare în dicţionarul meu, de bază, America Heritage Dictionary, explică cuvântul ca însemnând: "a pleda pentru", deci a sprijini. Deci predarea, este promovarea şi - susţinerea - unui grup de principii. Predarea transmite un set de priceperi şi este un suport puternic în favoarea valorii pentru societate a aplicării acelor deprinderi, sau, în cazul nostru, a valorii serviciului arhivistic pentru societate.

Într-adevăr, noi profesorii de arhivistică, avem un rol major de îndeplinit. Noi suntem arhiviştii care avem timpul şi ocazia de a concepe şi a conduce proiecte de cercetare. Noi suntem arhiviştii cei mai bine situaţi pentru a ţine pasul cu gândirea din alte discipline universitare, în special cu marketingul şi pentru a introduce această gândire în arhivistică. Noi suntem arhiviştii cei mai bine poziţionaţi pentru a supraveghea şi evalua întregul domeniu arhivistic, în vederea caracterizării şi descrierii lui, pentru a sugera ariile, în care activitatea axată pe problema imaginii, are cele mai mari şanse de reuşită.

Cel mai important lucru este acela că e nevoie să înmânăm în mâinile colegilor noştri - şi, în special, ale studenţilor de azi, care vor fi viitorii conducători, -

---

[1] Peter Walne,ed., Dictionary of Archival Terminology (Munich: K.G. Saur, 1988), 22.

instrumentele necesare pentru a fi capabili să se ocupe cu problema imaginii. Pentru a folosi terminologia americană, e nevoie să-i împuternicim cu instrumentele necesare pentru a se confrunta cu problema imaginii. Adică, e nevoie să le predăm şi să le demonstrăm semnificaţia promovării arhivelor în practica lor cotidiană. Eu sunt de părere că promovarea arhivelor ţine mai mult de datoria profesorilor de arhivistică decât de a celorlalţi arhivişti. Dacă nu vom reuşi să arătăm colegilor noştri şi novicilor de ce promovarea este atât de importantă şi modul cum să înceapă să gândească despre ea, atunci generaţia va fi pierdută atunci o generaţie pe care nu ne putem permite să o pierdem acum când producătorii de documente păşesc în epoca electronică. Nu ne putem îngropa capetele în nisip şi să neglijăm promovarea serviciului arhivistic către societate, fie prin a le omite din programele noastre, fie prin evitarea posibilităţilor de a promova atât serviciul arhivistic către societate, cât şi agenţiile arhivistice de sine-stătătoare.

Deseori gândim că noi, profesorii de arhivistică, suntem descendenţi intelectuali, ai Angelinei Eberly, deoarece confruntarea pe care a avut-o când a realizat că arhivele sunt în pericol a fost foarte asemănătoare cu provocarea cu care noi profesorii de arhivistică avem de-a face astăzi; mai ales, în definirea rolului nostru cu privire la serviciul arhivistic pentru societate şi în stabilirea a cât de agresivi să fim în îndeplinirea rolului de a apăra - ba nu! de a face să înainteze domeniul în care noi nu suntem numai parte, ci şi conducătorii. A sosit timpul să găsim propriul nostru tun cu ghiulea de trei livre, care reprezintă pentru mine promovarea arhivelor, timpul în care i-am învăţat pe colegi importanţa folosirii lor şi timpul care l-am folosit noi înşine. Este predarea tot ce avem de făcut în meseria noastră? Atunci când profesorii de arhivistică îţi insuflă predarea ca pe o promovare, adică, susţinere, încurajare, chiar luare de poziţie în favoarea serviciului arhivistic pentru societate, atât în interiorul, cât şi în exteriorul sălii de clasă şi atunci când profesorii de arhivistică predau arhivistica mai bine decât o fac arhiviştii împovăraţi de lucru, atunci, da, predarea este tot ce avem de făcut.

Traducere: Delia Socol; Lucia Şerdan
Arhivele Naţionale, Direcţia Judeţeană Cluj

ARHIVELE DIN ROMÂNIA ŞI BIBLIOTECILE LOR DOCUMENTARE

Ioan Drăgan
Director, Arhivele Naţionale
Direcţia Judeţeană Cluj

Alegerea acestei teme, de generalitate maximă, mi s-a impus de către cele două categorii de auditori, cărora li se adresează: unii care cunosc destul de puţin despre arhivele româneşti, alţii, cărora subiectul le este foarte familiar. De aceea, am socotit potrivit să realizez o privire istorică asupra arhivelor româneşti, urmată de o sinteză a situaţiei lor actuale, cu date şi aprecieri, care să poată fi considerate şi puncte de vedere în perspectiva dezbaterilor ce vor urma[1].

I. PRIVIRE ISTORICĂ ASUPRA ARHIVELOR ROMÂNEŞTI

1. *Antichitatea.* Arhivele, se ştie, sunt la fel de vechi precum scrierea însăşi. Cele mai vechi urme ale scrierii pe teritoriul de astăzi al României sunt cele trei tăbliţe de lut de la Tărtăria (120 km sud de Cluj-Napoca, în jud.Alba), din epoca neolitică (peste 3000 î.e.n.) cu scriere cuneiformă, similară unei variante mesopotamiene.

Incepând cu sec.VIII î.e.n. şi până la 602 e.n. regiuni importante ale teritoriului actual au fost cuprinse succesiv în orbita civilizaţiilor greacă, romană şi bizantină, de la care s-a păstrat o "arhivă" de câteva mii de epigrafe şi câteva tăbliţe cerate, în limbile greacă şi latină. Înşişi strămoşii noştri dacii, creatori ai mai multor regate "barbare" care s-au opus Imperiului roman până în anul 106 e.n. au preluat scrierea greacă, apoi latina, pentru nevoile lor de comunicare. Deşi centrele urbane ale Daciei, Moesiei Inferior şi Scythiei Minor au fost distruse la sfârşitul Antichităţii de către valurile migratoare succesive germanice, slave şi asiatice, preocuparea pentru actul scris nu a dispărut. Evoluţia cuvântului a *scrie, scriere* (<lat. scribo, scribere), în limba română exprimă o întreagă civilizaţie.

2. *Evul Mediu.* In evul mediu spaţiul istoric românesc s-a aflat sub influenţa celor două arii culturale dominante în Europa: cea slavo-bizantină, promovată de biserica ortodoxă românească, şi cea latină a Bisericii Catolice, datorată influenţei statelor catolice vecine: Regatul Ungariei, Imperiul Habsburgic şi Regatul Poloniei, primele două exercitând timp de secole şi o dominaţie politică directă la vest de Carpaţi.

Apariţia primelor scriptorii, cancelarii şi arhive organizate în secolele XII-XIV a fost rezultatul constituirii statelor feudale: Transilvania, Ţara Românească şi Moldova, al organizării vieţii bisericeşti a acestora (episcopii, mitropolii, mănăstiri) şi al dezvoltării vieţii urbane.

[1] Prezentată la seminarul româno-american "Arhivele şi bibliotecile lor documentare. Managementul de arhivă la începutul secolului XXI", Cluj-Napoca, 6-9 august 1998.

Cele mai vechi arhive instituţionale de pe teritoriul României s-au organizat pe lângă capitlurile şi conventurile catolice şi magistratele orăşeneşti din Transilvania, care erau investite legal şi cu statutul de notariat public (*loca credibilia* - loc de adeverire). În cadrul acestora au apărut mai întâi elemente de bază ale disciplinei noastre: depozitul de arhivă (*sacristia, conservatorium, archivum*), arhivistul (*registrator archivi, requisitor*), sisteme de ordonare, inventarul arhivei (*index privilegiorum*), regulamente arhivistice etc. Treptat, marile familii nobiliare şi boiereşti şi-au constituit şi ele arhive importante, ajungând să utilizeze, începând cu sec.XVIII chiar personal de specialitate pentru ordonarea şi administrarea lor.

Trebuie subliniat, de asemenea, faptul că nenumăratele invazii ale puterilor vecine, îndeosebi pustiirile turcilor şi ale tătarilor, au provocat pierderi ireparabile fondului arhivistic românesc, cu deosebire în Ţara Românească şi Moldova.

3. *Arhivele moderne*. În secolul al XVIII-lea administraţia austriacă, instaurată în Transilvania (1691), Banat (1718) şi Bucovina (1775), a introdus sistemul modern al registraturii în toate instituţiile publice. Aceeaşi epocă, a luminilor, a promovat ideea utilizării arhivelor ca auxiliar de bază al istoriografiei şi a văzut dezvoltându-se primele colecţii de documente (diplomatarii) în scop ştiinţific. Instituţii culturale, şcoli, biblioteci, societăţi savante, intelectuali singulari şi aristocraţi amatori au devenit creatori şi posesori de importante colecţii. Lupta de emancipare naţională a românilor, sprijinită ideologic şi pe trecutul istoric, şi emulaţia culturală dintre români, maghiari şi germani în Transilvania au stimulat această evoluţie.

Principalele instituţii de stat politico-administrative (Guberniul, Tezaurariatul minier, comitatele etc.), judecătoreşti şi militare, apoi cele bisericeşti (mitropolii şi episcopii), primăriile oraşelor importante şi comunităţile autonome deţineau cele mai importante arhive din Transilvania până la Marea Unire. La aceste trebuie să adăugăm cele două locuri de adeverire, laicizate, de pe lângă Capitlul din Alba Iulia şi Conventul din Cluj-Mănăştur, deţinătoare ale celor mai importante arhive medievale. Bibliotecile importante din Blaj, Alba Iulia, Târgu Mureş, Cluj, Oradea au acumulat, totodată, şi un important fond arhivistic, iar societăţile culturale şi academice (ASTRA, Verein für siebenbürgische Landeskunde, Erdélyi Muzeum) au fixat constituirea unor colecţii arhivistice între principalele lor prevederi programatice. La Sibiu, în arhiva oraşului şi a "naţiunii săseşti", Franz Zimmermann, format la şcoala vieneză, a inaugurat în anul 1876 prima arhivă publică din Transilvania şi a introdus o serie de măsuri de practică arhivistică de nivel european.

Din păcate, aceste dezvoltări au fost umbrite de deposedarea provinciei de fonduri medievale de maximă importanţă (Guberniul, locurile de adeverire ş.a.), duse după 1875 la Arhiva Naţional Maghiară, unde se află şi astăzi.

*

În mod oarecum neaşteptat, dată fiind înapoierea lor impusă de lunga dominaţie otomană, instituţia modernă a Arhivelor - Arhivele Statului, - după modelul francez - apare în Principatele Moldova şi Ţara Românească prin Regulamentul Organic de la 1831-1832. Primul arhivist al statului de la Iaşi, renumitul cărturar Gheorghe Asachi, a schiţat chiar de pe atunci un adevărat program al acestei instituţii menite, în opinia sa, să devină păstrătoarea celor mai importante documente ale ţării, ca temei al drepturilor naţionale şi al ştiinţei istorice.

La 1862 cele două arhive s-au unificat administrativ, la Bucureşti fiind constituită o Direcţiune Generală având o direcţie subordonată la Iaşi. Totodată, instituţia a fost trecută de la Ministerul de Interne la Ministerul Cultelor şi Instrucţiunii Publice, în acelaşi departament cu universităţile. Timp îndelungat în fruntea sa au stat B.P.Haşdeu şi Dimitrie Onciul, membri ai Academiei, doi dintre cei mai proeminenţi savanţi istorici ai vremii lor, care au impus definitiv Arhivele Statului între marile instituţii de cultură ale ţării. Din această perioadă datează iniţiative şi realizări privind apariţia unor publicaţii de documente, instruirea personalului de arhivă, organizarea arhivelor judeţene etc. Modernizarea rapidă a României în secolul al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea a produs efecte similare şi asupra arhivelor instituţiilor de stat. O colecţie documentară foarte importantă s-a constituit la Biblioteca Academiei Române.

4. *Arhivele româneşti în perioada 1918-1950.* In urma realizării unităţii naţionale în anul 1918, sistemul românesc a fost extins şi în provinciile unite cu Ţara, înfiinţându-se direcţii regionale ale Arhivelor Statului la Cluj (Transilvania), Chişinău (Basarabia) şi Cernăuţi (Bucovina). Principiul centralizării regionale a arhivelor s-a realizat numai în parte, până în 1950, cât a fost în vigoare Legea Arhivelor din 1925, pe lângă cele cinci iniţiale constituindu-se şi alte direcţii regionale, în centre importante ca Timişoara, Craiova, Năsăud, Suceava ş.a. La Sibiu a funcţionat până în 1945 Arhiva istorică autonomă a germanilor din Transilvania (Arhiva Naţiunii Săseşti). În urma ocupării de către Uniunea Sovietică a Basarabiei şi Bucovinei de Nord au fost pierdute, în 1940 şi 1945 Direcţiile Regionale Chişinău şi Cernăuţi, împreună cu întregul material documentar.

Legea de organizare a Arhivelor Statului din anul 1925, completată în 1932, consacra noua organizare a instituţiei, în consonanţă cu nivelul european şi cu tradiţia românească. În anul 1924 a fost înfiinţată Şcoala Superioară de Arhivistică şi Paleografie, instituţie de prestigiu, care pregătea personal specializat şi pentru biblioteci şi instituţii publice. Tot în 1924 apărea prestigioasa "Revista Arhivelor", prima revistă de specialitate, iar în 1926 Muzeul Arhivelor. Cu prof. A. Sacerdoţeanu, director general în perioada 1938 – 1953, a apărut "Hrisovul", anuarul Şcolii de Arhivistică, şi s-au făcut paşi importanţi în dezvoltarea practicii arhivelor şi fundamentarea teoretică a unei arhivistici româneşti. Efemer a funcţionat şi un Institut de Arhivistică. Toate aceste iniţiative, sincrone cu cele mai bune realizări europene în domeniu, au fost desfiinţate sau desfigurate în primii ani ai "revoluţiei culturale" comuniste.

5. *Arhivele în perioada comunistă (1951-1989).* Regimul comunist a început efectiv pentru Arhivele româneşti în anul 1951, odată cu trecerea instituţiei de la Ministerul Învăţământului la Ministerul de Interne. Acest moment a marcat o schimbare decisivă de orientare, de la un profil cultural-administrativ spre unul pronunţat administrativ. Deschiderea ulterioară a instituţiei spre o activitate culturală şi ştiinţifică s-a făcut controlat şi, în principal, în funcţie de interesul propagandei regimului.

Instalarea unor ofiţeri superiori la conducerea Direcţiei Generale, excesele spiritului cazon şi secretomania dusă la absurd, limitarea accesului public şi slăbirea legăturilor cu lumea arhivistică internaţională au afectat adânc şi cu consecinţe care se resimt şi azi existenţa arhivelor româneşti.

Asemănător caracterului acestui regim s-a instalat şi un "totalitarism arhivistic" asupra societăţii, Arhivele Statului obţinând control deplin asupra tuturor documentelor existente, publice, comunitare sau private, şi dreptul aproape exclusiv de preluare şi deţinere a lor. Nu ne putem permite în această schiţare istorică să judecăm pe îndelete epoca din punct de vedere arhivistic, deşi acest lucru se impune cu necesitate şi fără întârziere. Dorim să semnalăm doar acele acumulări pozitive, care fac din această perioadă una fără egal în istoria arhivelor româneşti, şi anume, cel puţin din următoarele puncte de vedere:

- dezvoltarea practicii şi teoriei arhivistice şi fundamentarea ştiinţei arhivistice româneşti, pe baza ridicată de Sacerdoţeanu;
- construcţia şi dotarea unor edificii construite special pentru arhive;
- creşterea impresionantă a depozitelor de documente ale Arhivelor Statului (la Cluj, de pildă, de la 2500 la circa 13.000 m.l.);
- cantitatea păstrată şi gradul de prelucrare a arhivelor de la organizaţii.

Încă din anul 1957 a fost instituit conceptul de Fond Arhivistic de Stat (ulterior redefinit şi amplificat: Fondul Arhivistic Naţional), cuprinzând totalitatea documentelor cu valoare documentar-istorică, fără deosebire de proprietar, protejat de stat şi administrat de Arhivele Naţionale. Tot atunci s-au introdus *Instrucţiuni* pentru organizarea şi funcţionarea arhivelor la organizaţii - unitare în tot cuprinsul ţării - şi s-a instituit un control destul de eficient al aplicării lor, facilitat şi de structurarea Arhivelor Naţionale pe scheletul organizării administrative a ţării. Norme tehnice unitare au fost elaborate şi pentru prelucrarea şi administrarea arhivelor din depozitele proprii. Arhivele româneşti au dobândit în această perioadă înfăţişarea şi vigoarea unui sistem cuprinzător şi funcţional la ansamblul societăţii.

6. *Bibliotecile documentare ale Arhivelor*. Problema bibliotecilor documentare este, trebuie s-o recunoaştem, destul de marginală în preocupările arhiviştilor, în raport cu materialul arhivistic propriu-zis. Biblioteca Arhivelor a fost şi a rămas un auxiliar important, dar totuşi un auxiliar. Lor nu li s-a acordat niciodată locul cuvenit, dată fiind condiţia materială precară eternă a Arhivelor. Primul bibliotecar al D.G.A.S din Bucureşti a apărut în schema de personal abia la începutul acestui secol, deşi necesitatea lui fusese afirmată cu jumătate de veac mai înainte. În perioada interbelică, Direcţia Generală asigura direcţiilor regionale fondul de carte necesar, într-o vreme în care Arhivele făceau parte din acelaşi departament cu bibliotecile universitare. Caracterul centralizat al instituţiei a permis punerea în practică a importantă a îmbogăţirii bibliotecilor arhivelor au constituit-o preluările de cărţi împreună cu fondurile documentare de la instituţii şi, mai ales, persoane particulare. Aşa s-a preluat, de pildă, un fond de carte veche şi literatură din diverse specialităţi. Achiziţiile prin cumpărare au vizat doar literatura istorico-documentară, juridică şi completarea colecţiilor.

Astăzi, numeroase unităţi ale Arhivelor Naţionale au depăşit numărul de 20.000 de volume în biblioteca documentară, altele au fonduri importante de carte de valoare. Există şi proiecte de informatizare, de integrare cu celelalte biblioteci. Deocamdată însă funcţii de bibliotecar nu există decât la Arhivele Centrale şi la 1-2 direcţii judeţene, celelalte biblioteci ale Arhivelor fiind deservite de personal care îndeplineşte şi alte sarcini de serviciu.

7. *Câteva constatări generale*. În finalul acestei rapide incursiuni istorice în evoluţia arhivelor noastre se impun câteva constatări, de întărire sau devoltare a celor expuse până aici:

a) Arhivele româneşti au o istorie îndelungată şi bogată, similară celorlalte ţări din regiune. În epoca modernă şi contemporană ele au fost influenţate de experienţa germană, austriacă, în provinciile din fostul Imperiu, de cea franceză, prin modelul administrativ preluat de statul român modern şi, mai recent, de cea sovietică, impusă în anii ocupaţiei postbelice. A rezultat de aici o experienţă originală, unică, ce se cere cercetată şi relevată în complexitatea sa, conştientizată arhiviştilor şi lumii ştiinţifice de la noi şi făcută cunoscută chiar peste hotare.

b) Legat de cele de mai sus, apreciez că există o mare discrepanţă între această practică arhivistică îndelungată şi valoroasă şi examinarea ei teoretică prin studii şi tratate de specialitate. Avem o experienţă seculară, dar o revistă de specialitate doar de 70 de ani, care apare cu consecvenţă doar de 40 de ani. În aceşti ani sumarul cuprinde adesea în cantitate exagerată texte cu caracter strict istoric sau ideologic. Ea a fost aproape unicul periodic de specialitate până foarte recent. Am produs până acum un singur tratat de Arhivistică, cel al lui Sacerdoţeanu, apărut în 1970.

c) Una din constantele arhivelor româneşti o reprezintă sărăcia lor endemică, lipsa eternă de mijloace materiale, care l-au făcut pe un coleg să lanseze butada privind "aniversarea a 165 de ani de austeritate în Arhivele Naţionale". Desigur, Arhivele nu pot depăşi nivelul general al ţării, mijloacele pe care societatea le poate asigura acestui sector; dar, din acest punct de vedere, după informaţiile mele, arhiviştii de pe mapamond împărtăşesc în general cam aceleaşi constatări şi sentimente ca şi noi faţă de administraţiile care le asigură bugetul.

Situaţia are totuşi şi alte explicaţii, mai adânci, ţinând de nivelul general de cultură, de respectul faţă de actul scris. "Preţuirea trecutului, a vestigiilor sale e o problemă de grad de civilizaţie. Nimic nu invederează mai bine acest grad ca felul în care tratezi "inutilităţile" de care te-ai servit: trecutul şi pensionarii", afirma cu amărăciune marele arhivist şi istoric David Prodan.

Din această perspectivă trebuie să constatăm faptul că de la 1862 încoace instituţia Arhivelor a ocupat mereu un loc marginal, inferior, în structura aparatului de stat; până în 1951 anexată Departamentului Invăţământului Superior din Ministerul Instrucţiunii, de atunci până azi una din cele peste 20 de direcţii ale unui minister care are un profil total diferit. Din acest statut oficial au derivat şi derivă multe din neîmplinirile noastre.

II. ARHIVELE ROMÂNEŞTI ASTĂZI

Arhivele Naţionale este astăzi cea mai importantă instituţie de profil a ţării. Ea adăposteşte în depozitele sale aproape 250.000 de m.l. de arhivă şi circa 60 de edificii, dar administrează, conform legii, adică îndrumă şi controlează practic toate arhivele ţării. Sunt şi alţi deţinători importanţi de arhivă, precum Ministerul de Externe, Ministerul Apărării Naţionale, Serviciul Român de Informaţii, marile biblioteci şi muzee, episcopiile, anumite ministere, unităţi economice etc.

Instituţia numără o Direcţie a Arhivelor Istorice Centrale şi 41 de direcţii judeţene şi a municipiului Bucureşti, care, împreună cu forul tutelar numără sub 1000

de angajați. De circa două decenii se dezvoltă un fond de microfilmare de asigurare, în care sunt cuprinse cele mai importante fonduri şi colecții arhivistice.

Arhivele Naționale au un sistem propriu de perfecționare a personalului prin şcoala Natională de Perfecționare Arhivistică şi patronează Facultatea de Arhivistică, înființată în 1992.

Instituția desfăşoară o activitate editorială permanentă, cuprinzând: reviste de specialitate, ediții de documente, instrumente de lucru etc. În baza legii, reînnoite în 1996, administrează, controlează şi îndrumă activitatea de arhivă a tuturor unităților creatoare şi deținătoare din țară.

Între atribuțiile legale şi posibilitățile reale ale Arhivelor Naționale există deja o prăpastie care se adânceşte cu fiecare an de recesiune economică şi austeritate bugetară. De circa trei ani, posturile vacante sunt blocate iar gradul de ocupare a funcțiilor a scăzut sub 80%. Marile arhive ale țării din Bucureşti, Cluj, Iaşi, Braşov, Sibiu, Timişoara ş.a. au sistat practic orice preluări de arhivă din lipsă de spațiu. În ultimii 10 ani s-a dat în folosință practic o singură investiție majoră: sediul Direcției județene Bacău.

Deşi prevăzute, încă nu toate direcțiile județene dispun la această oră de atelier de legătorie şi autoturism de teren. Abia în acest an, 1999, fiecare Direcție va dispune de un calculator, 6 din 41 de laborator de restaurare şi cam tot atâtea de aparat de microfilmat. Calitatea aparaturii lasă mult de dorit şi eficiența este pe măsură.

Pentru a fi mai concret, vă ofer situația de la Direcția Județeană Cluj - ca mărime a doua din țară. Deținem actualmente în depozitele proprii 17.000 m.l. de documente, spațiul fiind în întregime ocupat. În județ există încă 32.000 m.l. de arhivă cu caracter permanent, care nu poate fi preluată. Cam 40 % din spațiul nostru de depozitare nu corespunde normelor minimale de conservare. În privința prelucrării, conform normelor tehnice actuale şi realizărilor medii anuale, docmentele din depozite vor fi prelucrate satisfăcător în circa 25-30 de ani. Cei circa 17 km de arhivă sunt în grija a 13 arhivişti (comparativ, în 1951 era un număr de 11, la 2500 m.l. de arhivă). În două decenii s-au microfilmat circa 4,5 % din cantitatea deținută, procent comparabil cu cel existent pe întreaga țară.

În privința controlului unităților din teritoriu, în județul Cluj există circa 31.000 persoane juridice, dintre care am stabilit un număr de circa 1.500 de importanță reală. În cazul ideal, putem să le controlăm pe fiecare o dată la 5-7 ani.

În aceste condiții apare situația paradoxală în care Arhivele Naționale, garantul legii arhivistice, este şi principala instituție care nu îndeplineşte prevederile legii. Aceasta este în opinia mea cea mai importantă şi gravă dintre contradicțiile Arhivelor româneşti de azi.

Fostul director al Arhivelor Naționale, prof.univ.dr.Ioan Scurtu, la sfârşitul mandatului în decembrie 1996 său găsea patru mari categorii de dificultăți cu care se confrunta instituția: 1) greutățile materiale; 2) limitele culturii civice a funcționarilor şi a cetățenilor în general; 3) atitudinea necorespunzătoare a unei părți a elitei politice, şi 4) slăbiciunile interne ale Arhivelor Naționale - în primul rând inadaptarea la modernizare, dând ca exemplu eşecul informaticii.

Noul director general din 1998, dl.prof.dr.Costin Feneşan, şi-a fixat ca direcții prioritare: 1) Personalul - stabilitatea, inițierea şi perfecționarea lui; 2) Spațiul de

depozitare; 3) Informatizarea. In pofida austerității dezarmante, s-au și întreprins pași promițători către punerea lor în practică.

La cele subliniate, eu aș mai adăuga un aspect foarte important: criza managerială și necesitatea remedierii ei. Arhivele României pot fi salvate numai de manageri pregătiți să înfrunte cele două sfidări ale momentului: penuria cronică de mijloace și impactul reformei sociale și al modernizării.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

1. *Guide International des Archives. Europe*, (Société des Nations. Institut International de Coopération Intellectuelle), Paris-Rome, f.a., p. 270-275.

2. *Arhivele Statului - 125 de ani de activitate 1831-1956*, București, 1957.

3. *Din istoria arhivelor ardelene. 75 de ani de la înființarea Arhivelor Statului Cluj* (Coord. Ioan Drăgan și Ioan Dordea), Cluj-Napoca, 1995. Majoritatea studiilor au fost republicate în limbi de circulație în "Transilvanian Review", IV, 3, Autum, 1995.

4. *Din istoria Arhivelor Românești*, (Coord. Marin Radu Mocanu), București, 1995.

5. *Revista Arhivelor*, București, 1924-1997.

6. *Revista de Arhivistică*, Cluj-Napoca, 1995-1998.

ADMINISTRAREA INFORMAŢIILOR GUVERNAMENTALE ÎN ERA DIGITALĂ

Robert S. Martin
Director, Texas State Library and Archives Commission, Austin

Permiteţi-mi să încep cu o banalitate: trăim într-o perioadă de schimbare incredibilă. Nimic nu este nou în constatarea: "Schimbarea este inerentă condiţiei umane", însă cred că se poate afirma cu siguranţă că, în puţinii ani care au trecut, odată cu avansarea tehnologiei informaţiei digitale în reţea, schimbarea prin care trecem este mult mai rapidă şi impetuoasă decât, probabil, orice a experimentat omenirea înainte. Această tehnologie aduce deja schimbări uriaşe în sfera în care lucrăm - arhive şi documente - şi există perspectiva, posibilitatea pentru schimbări chiar mai profunde în viitorul foarte apropiat. Pe scurt, tehnologia informaţiei digitale în reţea are posibilitatea de a schimba tot ceea ce facem.

Revoluţia în comunicaţii şi în prelucrarea informaţiei transformă complet modul în care organizaţiile şi indivizii lucrează în societatea noastră. Majoritatea organizaţiilor, fie guverne naţionale sau locale, instituţii de învăţământ superior, parte din lumea corporaţiilor orientate spre profit, au adoptat sisteme de informaţii electronice, pentru a conduce o mare parte din activitatea lor de zi cu zi. Aceste sisteme sunt radical diferite, în multe privinţe, de comunicaţiile tradiţionale şi sistemele de prelucrare a informaţiei, şi ele constituie provocări semnificative pentru arhivişti. Ele pun sub semnul întrebării câteva din conceptele, teoriile şi practicile noastre de bază şi ne provoacă să ne implicăm, într-un mod pe care l-am evitat până acum, în fundamentarea formulării politicii şi a proiectării sistemelor. După cum a remarcat Margaret Hedstrom, la mulţi dintre arhiviştii de azi "se regăseşte sentimentul comun că documentele electronice au lansat arhiviştii într-o călătorie fără hartă, care impune o regândire a ipotezelor de bază despre scopul arhivelor şi metodele folosite pentru îndeplinirea acestui scop".

Permiteţi-mi să încep prin a face o mică dar importantă distincţie. În literatura arhivistică, precum şi în majoritatea discuţiilor dintre noi, vorbim de obicei, despre documente sau informaţii "electronice". Ceea ce prezint eu aici, astăzi, sunt documentele sau informaţiile *digitale*. Cred că distincţia este tot atât de importantă, pe cât este de utilă. "Electronic" este termenul mai larg - toate documentele digitale sunt electronice, însă nu toate documentele electronice sunt digitale. Folosirea frecventă de către noi a termenului de "electronic", când noi, de fapt, intenţionăm să zicem "digital", este un fapt care constituie pentru mine una din problemele-cheie. Majoritatea literaturii arhivistice despre documentele electronice şi gândirea care se află în spatele ei este, de fapt, concentrată pe probleme legate de administrarea produselor discrete, rezultate ale sistemelor de comunicaţii şi informaţii electronice - benzile şi media, care conţin date sau informaţii codificate electronic, fie digitale fie analoage - mai degrabă decât pe funcţionalitatea sistemelor însăşi. Această concentrare asupra suportului fizic al datelor sau informaţiilor reflectă atitudinea de protejare, funciară în gândirea noastră, şi

reprezintă unul din lucrurile pe care noi trebuie să-l schimbăm, dacă e să ne adresăm problemelor reale cu care ne confruntăm. Apoi voi discuta despre tehnologia informațiilor digitale, și anume, despre tehnologia informațiilor digitale în rețea și despre schimbările pe care le aduce în lumea arhivistică aplicarea ei larg răspândită în comunicația organizațională și în prelucrarea informației.

Una dintre cele mai importante schimbări este o mutație de la sistemele descentralizate de păstrare a documentelor la cele mai puternic centralizate. Se obișnuia ca documentele să fie create la documentarea tranzacțiilor, îndeplinind o anumită funcție organizatorică. Informațiile din aceste documente ar putea dubla sau suprapune documentele create oriunde în alte părți ale aceleași organizații, documentând diferite tranzacții legate de funcții organizatorice diferite. Tehnologia de informații digitale, a făcut posibilă dezvoltarea Sistemelor de Administrare a Bazelor de Date (DBMS – Data Base Management System), care în mod semnifcativ, modifică această structură. În locul seriilor copleșitoare multiple de documente, multe organizații au trecut la sisteme de înregistrare centralizată unice, în care datele sau informațiile se păstrează într-o serie unică de documente, cu drept de a înregistra, de a vizualiza și de a modifica porțiuni specifice ale acelor documente, atribuite departamentelor și unităților individuale, în funcție de necesitățile lor.

Acest lucru schimbă totul. Se pun sub semnul întrebării unele dintre cele mai de bază prezumții și teorii: proveniența, apartenența la fond, ordinea inițială, seriile - toate acestea au aplicabilitate limitată sau, probabil un înțeles cu totul nou. Ce reprezintă conceptul de ordine inițială - ordinea în care documentele au fost îndosariate inițial de către instituția de unde provin documentele - ce înseamnă acest concept într-un sistem în care documentele sunt îndosariate la întâmplare? Ce înseamnă proveniența când nici un compartiment sau unitate nu revendică dreptul de proprietate a unei serii de înregistrare, dar are drepturi de proprietate în anumite câmpuri și/sau imagini ale documentelor dintr-o bază de date centralizată? Ce sens are conceptul de serie de "documente" în acest mediu? Într-adevăr, ce este un document? Întreaga noastră concepție a definirii unui document se bazează pe percepția lui ca un document fizic.

Mi se pare că exmaninând aceste întrebări fundamentale - după cum au început să o facă un număr de persoane avizate în literatura ultimilor ani - ajungem la o înțelegere cu totul nouă a problemei în discuție. Conceptul de proveniență reprezintă un bun loc de pornire. Există multe definiții ale provenienței, dar, în esență, toate ajung la noțiunea de a ține împreună documentele după compartimentul care le-a creat. David Bearman a demonstrat convingător, că totuși, proveniența e mai bine înțeleasă ca instrument al funcției de documentare, decât ca loc de origine, o distincție câteodată subtilă, care are o semnificație cu bătaie lungă. De fapt, nu suntem interesați atât de locul în care o tranzacție pe care documentele o înregistrează are loc, cât mai ales de documentarea ei. În mod similar, dacă luăm în considerare ceea ce ne-a făcut întotdeauna insistenți în păstrarea ordinii inițiale a documentelor, putem conluziona că aceasta are mai puțin de-a face cu simplificarea prelucrării, a ordonării și inventarierii, decât cu păstrarea informațiilor referitoare la *contextul* și *structura* informației conținute în aceste documente.

Din această perspectivă, se pare că majoritatea teoriilor și principiilor noastre gravitează în jurul conținutului, înțelesului și structurii documentelor. Prin urmare, ceea

ce avem de făcut este să regândim aceste principii din temelie, concentrându-ne asupra contextului şi structurii documentului. După părerea mea, aceasta înseamnă că avem nevoie să dezvoltăm un nou interes printre arhivişti în ceea ce priveşte păstrarea documentelor şi sistemele de înregistrare.

Până acum arhiviştii nu au fost prea mult interesaţi de felul cum s-au creat documentele. Se poate parcurge întreaga literatură arhivistică americană şi nu se va găsi aproape nimic despre procesul de păstrare a documentelor. Arhiviştii au lăsat pe alţii - funcţionari mânuitori de dosare, personal administrativ şi (mai recent) pe administratorii de documente - să se preocupe de felul în care sunt create documentele. Arhiviştii s-au mulţumit să accepte pasiv orice s-a ivit în planul de administrare a documentelor la sfârşitul ciclului lor de viaţă. Adică, atunci când într-adevăr, începea munca lor, cu luarea de contact, evaluarea şi inventarierea documentelor primite. Pe noul suport digital noi trebuie să schimbăm aceasta. Trebuie să ne implicăm în proiectarea şi implementarea sistemelor de înregistrare.

Sistemele de arhivare constituie o subgrupă a sistemelor de informaţii. Ele sunt proiectate pentru a înmagazina şi regăsi documentele, adică informaţiile care înregistrează tranzacţiile unei organizaţii. În general, aceste sisteme nu sunt proiectate de arhivişti, însă ele sunt deseori, structurate într-un fel care să ofere informaţii importante, despre datele care sunt în documente. Datele despre date sunt ceea ce inginerii de sistem numesc "metadate" şi aceste date, deşi nu sunt destinate folosirii practice arhivistice, pot fi deseori folosite de arhivişti în luarea deciziilor privind evaluarea documentelor dintr-un sistem. De fapt, metadatele pot constitui baza pentru toate deciziile noastre de evaluare. Dacă urmărim implicarea acesteia pe mai departe, este logic să concluzionăm că putem întreprinde evaluarea documentelor în momentul în care sistemul este proiectat şi dezvoltat în acest sens, înainte chiar de existenţa unor documente în acest sistem. Termenul de păstrare al documentelor şi programele de ordonare pot fi, de asemenea, create în timp ce sistemele se dezvoltă.

O altă sugestie a acestei abordări ai documentelor de înregistrare o constituie trecerea semnificativă de la crearea la realizarea descrierii arhivistice a documentelor. Dacă sistemele de documente oferă deja metadate, adică informaţii despre informaţiile din sistem, care reflectă structura şi înţelesul documentelor, atunci arhivistul trebuie ca, pur şi simplu, să ia acele informaţii care există deja în sistem şi să le transforme într-o descriere arhivistică. Aceasta este, de fapt, baza conceptuală pentru Sistemul Locator de Informaţii Guvernamental, care a fost dezvoltat de guvernul federal şi pe care multe state încearcă acum să-l imite.

O altă problemă care trebuie luată în considerare, este aceea a responsabilităţii pentru înmagazinarea centralizată pe durată lungă şi accesul la documente. Până acum arhiviştii au apelat întotdeauna la custodia fizică a documentelor pe care ei le-au socotit demne de păstrare permanentă. O asemenea abordare centralizată a avut sens atunci când ceea ce era în discuţie era păstrarea unor cantităţi mari de hârtie rar folosită şi asigurarea serviciilor de acces. Totuşi, cu sistemele de înregistrare digitală, necesitatea de a câştiga custodia documentelor este considerabil mai mică şi, de fapt, există chiar câteva argumente împotriva ei. O dată cu custodia avem responsabilitatea păstrării sistemului de înregistrare şi asigurarea funcţionării acestuia peste generaţii succesive de dezvoltare a hardului şi softului. Aceasta reprezintă o investiţie substanţială în

hardware, software şi, îndeosebi, în personalul specializat. Nu există nici un motiv conceptional pentru a centraliza aceste funcţii în arhivă, când ele pot rămâne descentralizate la instituţia creatoare şi în care se presupune că sunt folosite. Arhivistul răspunde de evaluarea, asigurarea controlului administrativ şi de acces. Acestea pot fi deja obţinute într-un sistem descentralizat, fără deţinerea sau chiar căutarea custodiei actuale a documentelor.

Un exemplu concludent îl reprezintă sistemele de bibliotecă integrate cu care mulţi dintre dumneavoastră sunt familiarizaţi. Pe măsură ce aceste sisteme s-au dezvoltat de-a lungul anilor, ele au migrat pe o serie de platforme hardware şi, în multe cazuri, de asemenea, pe diferite sisteme de operare. Cu toate acestea, documentele de bază din sistem - documentele MARC care înregistrează primirea, prelucrarea şi folosirea documentelor - rămân neschimbate. În ce măsură ar fi avut sens să acorzi responsabilitate arhivistului în menţinerea sistemelor hardware şi software care administrează documentele şi le valorifică? Acelaşi lucru se poate spune despre majoritatea sistemelor de înregistrare.

Până acum am vorbit, în exclusivitate, despre documente, dar observaţi că titlul conferinţei mele se referă la informaţii. Aş dori să mă abat de la subiect un minut pentru a discuta despre un alt aspect al revoluţiei digitale, pe care îl găsesc foarte interesant probabil din cauza funcţiei mele mai neobişnuite, de şef al unei instituţii combinate: bibliotecă şi arhivă/agenţie de documente. Avem responsabilitatea nu numai pentru administrarea documentelor şi a arhivelor dar, de asemenea, noi suntem folositori ca bancă de informaţii de publicaţii pentru instituţiile de stat - cu alte cuvinte, noi suntem Arhivele Naţionale şi Departamentul Guvernamental de Tipărituri al Statului. Avem responsabilitatea de a colecţiona de la instituţiile de stat copii după toate publicaţiile lor şi de a le distribui bibliotecilor de depozit din stat. La ultima sesiune legislativă mi s-a acordat responsabilitatea clară de indexare şi asigurare a accesului la publicaţiile instituţiilor de stat în formă electronică. În consecinţă, ne luptăm acum cu câteva probleme cauzate de mediul digital în reţea. Ce reprezintă exact o "publicaţie" în acest mediu? Ce înseamnă "indexarea" şi care este validitatea conceptului de "bibliotecă de depozit" în acest mediu?

În ceea ce priveşte definirea unei publicaţii, tocmai acum ne confruntăm cu această problemă specifică. Ieri am prezidat o dezbatere largă şi animată a unui proiect de reglementare, care încearcă să ofere o definiţie. Permiteţi-mi să ilustrez pe scurt aspectele argumentelor:

- Înregistrarea pe un server,
- Intenţia de a publica,
- Termene de păstrare.

Noi ne continuăm lucrul pentru a le rezolvarea acestor apecte şi a altor argumente. Ce se petrece în instituţia mea nu este, fără îndoială, un lucru unic. Se reflectă, de fapt, o discuţie care are loc chiar acum în Guvernul Federal. Congresul are o concepţie vagă despre faptul că în mediul digital în reţea, nu mai este necesar să ai Departament Guvernamental de Tipărituri pentru a asigura răspândirea informaţiilor guvernamentale, şi este hotărât să îl desfiinţeze cât de curând posibil. Această concepţie vagă este în general corectă dar, după cum deseori se întâmplă în Congres, un număr important de detalii nu a fost luat în discuţie până acum. (Permiteţi-mi să-mi exprim

părerea şi să zic că şi eu cred că avântul de a desfiinţa DGT-ul, Departamentul Guvernamental de Tipărituri, primeşte oarecare energie din partea cadrului ideologic actual din Congres, care pune o recompensă pe privatizarea a orice din sfera guvernamentală, despre care se crede că poate aduce un profit).

Sub presiunea Congresului, DGT a emis un Plan de Tranziţie care constată că, din 1998, aproape toate publicaţiile guvernamentale vor fi distribuite în formă electronică. Această schemă, pe jumătate neplanificată cum se cuvine, este mai degrabă imprecisă ca detalii (se pare că ei cred în trimiterea prin poştă a CD-ROM-urilor şi chiar a dischetelor la bibliotecile de depozit, ca un sistem de distribuţie electronic). Planul este în mod deosebit imprecis în legătură cu asigurarea accesului pe perioadă lungă, la publicaţiile guvernamentale. După cum ştiţi, acum accesul e asigurat de Programul de Bibliotecă de Depozit, în care exemplarele sunt trimise la 52 de biblioteci din ţară şi acele biblioteci promit să le facă accesibile permanent. Hotărârea lui DGT referitor la problemă în mediul digital urmează pur şi simplu să zică: "Oh, o vor face Arhivele Naţionale!".

Această rezoluţie propusă (cu care, de altfel, NARA nu e de acord) se bucură de oarecare acceptare; eu cred, după cele afirmate, că graniţele se estompează - graniţele dintre documente şi publicaţii, dintre bibliotecari şi arhivişti.

Discutarea problemelor. De ce avem noi nevoie să ne ocupăm de aceste probleme? Bearman arată că există patru elemente de bază sau abordări: formularea politicii, proiectarea sistemului, implementarea sistemului şi dezvoltarea normelor. Toate acestea sunt necesare, dar cred că cea mai aplicabilă este formularea politicii, pur şi simplu pentru că majoritatea organizaţiilor sunt deschise formulării politiciii, pentru abordarea preocupărilor organizatorice specifice, şi ea este arena unde se minimalizează posibilitatea unor argumentări. Bearman a sugerat, de asemenea, criteriile care trebuie folosite în dezvoltarea politicilor şi un număr de probleme la care acestea s-ar putea referi. Criteriile pentru politici sunt obişnuite: ele ar putea fi generalizate la şirul de instituţii şi de probleme cu care ne ocupăm, ar putea oferi alternative clare şi o bază adecvată pentru sprijinirea părerilor şi ar putea fi implementate, flexibile şi eficiente ca şi cost. Politicile ar trebui să rezulte din scopuri. Problemele cărora politicile li se adresează sunt vaste. Ele cuprind câteva din următoarele puncte:

- *Documente de definire*: Politica trebuie să definească ce este document şi ce nu este document, într-un mod util, care poate fi implementat atât de sisteme, cât şi de oameni.
- *Stabilirea responsabilităţii*: Politica trebuie să identifice responsabilităţi specifice sigure pentru administrarea documentelor digitale.
- *Flexibilitatea*: Politica trebuie să fie flexibilă la adaptarea comportamentelor şi atitudinilor schimbătoare precum şi la cea a tehnologiilor aflate în schimbare.
- *Legalitatea*: Politica trebuie să apere legalitatea documentului digital.
- *Programarea*: Politica trebuie să asigure dispunerea cronologică a documentelor.
- *Evaluarea*: Politica ar trebuie să ofere criteriile pentru reţinerea spre păstrare a documentelor, atât a celor digitale, cât şi a celor tradiţionale.
- *Accesul*: Politica trebuie să elimine barierele de acces.

- *Documentarea*: Politica trebuie să stabilească controlul intelectual şi normele de documentare.
- *Păstrarea*: Politica trebuie să arate cine urmează să efectueze controlul fizic al documentelor arhivistice digitale.
- *Conservarea*: Politica trebuie să stabilească normele de îngrijire şi înmagazinare a documentelor digitale.
- *Funcţionalitatea*: Politica trebuie să stabilească în ce măsură urmează să fie menţinută funcţionalitatea originară atunci când e necesară migrarea datelor şi sistemelor.
- *Securitatea*: Politica trebuie să asigure securitatea documentelor digitale de la degradarea intenţionată sau neintenţionată.
- *Confidenţialitatea*: Politica trebuie să se asigure că drepturile indivizilor sunt respectate în ce priveşte confidenţialitatea informaţiilor personale.
- *Folosirea*: Politica trebuie să stabilească cum au posibilitatea să folosească documentele cei cărora li s-au dat acces.
- *Controlul cheltuielilor*: Politica trebuie să arate cum o instituţie va evita cheltuielile inutile şi cum va identifica pe cele esenţiale.

Ce înseamnă toate acestea? Mi se pare înainte de toate că acest lucru înseamnă că arhiviştii trebuie să fie strâns implicaţi în proiectarea şi implementarea sistemelor de documente. Pentru a se asigura că sunt abordate interesele şi problemele arhivistice, că metadatele aflate în sisteme se dezvoltă în concordanţă cu întrebuinţările practice arhivistice, pentru a se asigura că regulile de programare a documentelor sunt încorporate în proiect, arhiviştii trebuie şi ei să se implice în proiect. Aceasta înseamnă, la rândul său, că arhiviştii trebuie să fie incluşi în discuţia şi decizia privitoare la dezvoltarea unor asemenea sisteme. Deoarece aceste sisteme sunt aproape în exclusivitate domeniul inginerilor de sistem şi al analiştilor, urmează ca arhiviştii să conlucreze strâns cu aceşti profesionişti. Observaţi că nu vreau să spun că arhiviştii trebuie să devină ingineri de sistem şi analişti; însă ei trebuie să aibă suficiente cunoştinţe despre proiectarea şi implementara sistemelor, ca să fie capabili să contribuie în mod eficient la acele discuţii şi decizii. Pe scurt, arhiviştii trebuie să se implice în politica organizării, în proiectarea de sisteme şi implementarea de programe, pentru a se asigura că documentele sunt create, că integritatea lor se păstrează şi că se asigură accesul la documente şi la informaţiile pe care le conţin.

Cred că cel mai eficient mod de-a îndeplini acest lucru este prin eforturi de colaborare între departamente sau instituţii. Permiteţi-mi să vă arăt ce facem noi în Texas în acest sens. Anul trecut prin legislaţie s-a creat un nou organism: Consiliul de Coordonare dintre Agenţii de Administrare a Documentelor (Records Management Interagency Coordinating Council). Membrii Consiliului sunt: şeful Comisiei pentru Biblioteci şi Arhive (adică, eu), directorul Departamentului Resurselor de Informaţii, Procurorul general, Secretarul de stat, preşedintele Curţii de Conturi, şeful Gărzii Financiare şi directorul Comisiei Serviciilor Generale. Consiliul are o autoritate extinsă, de a examina toate aspectele administrării documentelor de stat, de a formula strategii şi de a adopta reguli cu privire la administrarea documentelor (care, apoi, trebuie să fie adoptate de instituţiile membre) şi pentru a recomanda măsuri la organul legislativ. Acest consiliu s-a întâlnit deja de două ori şi sunt foarte optimist că el ne va asigura

cadrul necesar de a începe să ne ocupăm de problemele pe care le discutăm azi. Toţi cei interesaţi sunt prezenţi; pur şi simplu, noi avem nevoie să ne concentrăm pe problemele pe care le-am elucidat azi şi să începem să dezvoltăm politică prin care să le abordăm. Noi lucrăm deja strâns cu DIR şi anticipăm faptul că între instituţiile noastre şi RMICC putem adopta, în cele din urmă, genurile de politici de care avem nevoie.

Concluzie. Tehnologia informaţiilor digitale în reţea schimbă totul. Deoarece ea schimbă, în mod fundamental, felul sistemelor de înregistrare-păstrare, ea modifică fundamental ceea ce fac arhiviştii. Ea ne forţează să ne întoarcem la primele principii pentru a reexamina câteva din ipotezele, conceptele şi teoriile noastre cele mai apreciate şi pentru a ne concentra pe esenţa arhivisticii.

Cred că această esenţă constă în asigurarea că schimburile dintre organizaţiile noastre, sunt documentate adecvat, că mărturia deciziilor este creată şi păstrată, încât organizaţiile să poată fi administrate eficient, astfel încât cei care le administrează să poată fi consideraţi răspunzători pentru faptele lor.

Sistemele de arhivare urmează să fie proiectate şi implementate – ele sunt proiectate şi implementate. Dacă arhiviştii nu sunt angajaţi şi implicaţi în acea proiectare şi implementare, nu putem avea siguranţa că ceea ce noi socotim important se va realiza. De asemenea, nu putem avea pretenţia sau speranţa unui rol mai semnificativ în viitor. Noi vom deveni, pur şi simplu, custozii hârtiei vechi şi acea hârtie va deveni din ce în ce mai efemeră şi mai puţin importantă pentru documentarea activităţii şi funcţiilor instituţiei.

Traducere: Lucia Şerdan; Delia Socol
Arhivele Naţionale, Direcţia Judeţeană Cluj

ADMINISTRAREA ARHIVELOR: BIROCRAŢIE ŞI ORGANIZAŢII

Robert S. Martin
Director, Texas State and Archives Commission, Austin

Introducere. În limba engleză, expresia "Administrarea arhivelor" poate avea cel puţin două înţelesuri diferite. Primul se referă la aplicarea teoriei arhivistice la practica din arhive. O prelegere pe acest subiect va acoperi teme ca valorificarea, ordonarea, inventarierea, conservarea şi accesul. Cel de-al doilea sens se referă la administrarea unei instituţii de arhivă. O prelegere pe acest subiect ce poate cuprinde subiecte ca planificare, organizare, personal, buget, supraveghere, informare şi altele. Mă voi referi la cea de a doua definiţie, concentrându-mă pe felul organizaţiilor şi pe administrarea acestora cu referiri ocazionale la teoria şi practica arhivistică.

O scurtă privire de ansamblu asupra teoriei organizării, pentru a oferi o bază de discuţie privind administrarea arhivelor, este necesară din două motive:

1. Documentele de arhivă reprezintă produsul organic secundar al activităţii de zi cu zi a unei organizaţii. Pentru a înţelege corect natura documentelor este deosebit de important să înţelegem caracteristicile şi structura organizaţiei care le-a creat. Teoria organizării anunţă teoria arhivistică.

2. Instituţiile de arhivă sunt ele însele organizaţii complexe. Pentru a administra documentele de arhivă în mod eficient, organizaţia arhivistică trebuie condusă în mod efectiv şi eficient.

Birocraţia. Termenul de "birocraţie" a ajuns să însemne ineficienţă şi funcţionarism. Este cel mai adesea folosit în limba curentă (în SUA) cu sens peiorativ. Cu toate acestea, înţelesul sociologic al termenului, se referă la aspectul administrativ al unei instituţii şi pune accent pe acele obligaţii care întreţin instituţia, coordonează activitatea membrilor ei. Departe de a fi peiorativ, tipul ideal de birocraţie a fost perceput la începuturi ca un progres evident în raport cu administraţia informală, personală şi arbitrară a sistemului feudal medieval din Europa de Vest.

Orice discuţie despre birocraţie trebuie să înceapă cu scrierile lui Max Weber, care a definit primul tipul ideal de birocraţie. Cu aproape un secol în urmă, Weber scria că birocraţia s-a dezvoltat pe deplin abia în statul modern. El a postulat câteva trăsături specifice al birocraţiei. Printre acestea:

1. *O specificare atentă a funcţiilor unui serviciu.* Fiecare serviciu are o zonă jurisdicţională relativ fixă, definită prin statut sau regulament. Activităţile obişnuite sunt împărţite în mod fix ca sarcini de serviciu. Autoritatea care conduce sau îndrumă este de asemenea împărţită în mod fix şi reglementată strict conform unor reguli. Există o dispoziţie metodologică de îndeplinire ordonată şi continuă a obligaţiilor.

2. *Ierarhia serviciilor*. Există un sistem bine determinat de supraordonare şi subordonare, în care serviciile de rang înalt le supraveghează pe cel de rang mai mic. Acest lucru oferă posibilitatea cetăţeanului să apeleze în cazul unei decizii de la un

serviciu de rang inferior la unul de rang superior. Principiul autorității ierarhice a serviciilor se găsește în toate structurile birocratice.

3. *Baza documentară.* Managementul serviciilor moderne are la bază documente scrise, care se păstrează în dosarele serviciilor. "Biroul" este compus din colectivul persoanelor angajate în biroul public, împreună cu echipamentul respectiv al dotărilor materiale și cu dosarele.

4. *Cerințe pentru serviciu.* Sunt angajate doar persoane care au în general calificarea obișnuită. Conducerea serviciului presupune o instruire minuțioasă de expert. Promovarea se face de obicei pe merit.

5. *Serviciu cu program normal de lucru.* Activitatea oficială presupune capacitatea totală de muncă a unui angajat. Zilele serviciului oficial cu activitate redusă al notabilităților a dispărut.

6. *Deosebire între privat și public.* Organizațiile birocratice moderne separă cu strictețe activitatea publică oficială și activitățile de serviciu de preocupările private și activitățile persoanelor oficiale. Banii publici, echipamentul și alte bunuri sunt separate de proprietatea privată a oficialului.

7. *Reguli manageriale.* Administrarea serviciului urmează reguli generale, care sunt mai mult sau mai puțin stabile și care pot fi învățate.

Tipul ideal de birocrație, după Weber, a fost conceput în contrast total cu forma de organizare publică dinainte, în care asociații personali ai vreunui conducător carismatic au fost numiți în birouri, care au fost adesea socotite ca o sursă de a exploatare în folosul personal. În acest sens, birocrația a fost considerată un pas major înainte în evoluția guvernării și a democratizării și raționalizării treburilor publice.

Ca o remarcă, notăm că Weber a stabilit că una din cele mai importante caracteristici ale birocrației este faptul că se bazează pe documente scrise. Nu poate exista birocrație fără documente. Acest fapt simplu anunță întreaga teorie și practică arhivistică: documentele sunt fundamentale în funcționarea unei organizații moderne. Ele sunt create ca un produs organic secundar pe parcursul funcționării organizației. Prin urmare structura și organizarea documentelor reflectă organizarea și funcționarea organizației care le-a produs. Este deci important să păstrăm alcătuirea inițială și organizarea documentelor și să păstrăm identificarea lor cu serviciul care le-a creat. Aceasta este temelia principiului arhivistic al provenienței (respectării fondurilor) și al ordinii originare. Teoria arhivistică derivă din teoria organizării.

Teoria organizării. Weber a scris aproape în întregime din perspectiva instituțiilor guvernamentale, cu insuficiente referințe privitoare la organizațiile private și la viața corporațiilor. Inițial, studiul organizațiilor a avut loc în cadrul sociologiei, la constituirea căruia a contribuit Weber. Cu toate acestea, în SUA și în Europa, acest studiu s-a transferat în cele din urmă în facultățile de economie, iar atenția s-a deplasat aproape în întregime asupra conducerii instituțiilor de afaceri, ducând la consolidarea profitabilității, ca măsura principală a eficienței și a bunei administrări. În zilele noastre managementul instituțiilor publice este rareori pomenit în literatura privitoare la teoria sau conducerea organizațiilor și este de obicei împărțit în managementul instituțiilor non-profit sau al facultăților de politologie publică.

Opera lui Weber, a influențat în mare măsură studiul structurii formale a organizațiilor și al felului cum sunt administrate și conduse. Ea a condus direct la

scrierile lui Henri Fayol, Frederick Taylor şi alţii, care au dezvoltat şcoala de management. Dacă birocraţiile reprezintă maşinile bine puse la punct, pe care le-a postulat Weber în tipul său ideal, atunci trebuie să fie posibil să determinăm câteva principii ştiinţifice care au stat la baza funcţionării lor. Susţinătorii conducerii ştiinţifice, căutând căi de intensificare a eficienţei practicilor de conducere, au adus primele contribuţii la analiza managementului la organizaţii noi şi complexe, care nu apăreau numai în sfera publică, ci chiar mai mult în industriile capitaliste. Un imbold major al conducerii ştiinţifice a fost încercarea de a elimina pierderea şi ineficienţa prin stabilirea unor norme pentru diferite sarcini de producţie, prin folosirea analizei muncii şi a studiilor de timp şi mişcare.

Opera lui Frederich W. Taylor domină gândirea ştiinţifică. Părerea lui Taylor despre muncă a constat în faptul că omul şi maşina sunt asemănătoare şi face o paralelă apropiată de etica protestantă a muncii, care era dominantă la aceea dată. Presupunerea de bază a şcolii ştiinţifice este faptul că lucrătorii sunt motivaţi din punct de vedere economic şi că vor depune tot efortul dacă sunt recompensaţi financiar. Taylor a propus folosirea principiilor cercetării ştiinţifice pentru a determina cea mai bună, cea mai eficientă cale de a presta orice muncă şi apoi a instrui angajaţii să o facă în acest mod, consolidând instruirea cu supraveghere atentă şi stimulente economice.

O critică frecventă adusă abordării ştiinţifice a conducerii organizaţiilor a fost faptul că s-a accentuat prea mult productivitatea şi s-a acordat o importanţă prea mică naturii umane. Oamenii nu sunt maşini. În timpul anilor 1930 s-a acordat o mai mare atenţie sentimentelor indivizilor care lucrau în organizaţii. Rolul forţei de muncă din organizaţie a început să capete o mai mare importanţă. Deoarece tehnologia a crescut în complexitate, timpul acordat instruirii angajaţilor a crescut şi el, fiind nevoie de aptitudini tot mai variate şi din ce în ce mai specializate. S-a consolidat convingerea că, atâta timp cât conducerea necesită rezolvarea problemelor prin intermediul oamenilor, studiul conducerii trebuie să se axeze pe relaţiile interpersonale. Accentul principal s-a pus pe individ şi pe grupul informal din cadrul organizaţiei formale. S-a realizat importanţa integrării oamenilor în mediul de serviciu. Eforturile sporite în ceea ce priveşte democratizarea şi participarea la conducerea organizaţiei au devenit evidente. A devenit mult mai important să studiezi oamenii ca fiinţe umane, decât ca obiecte de muncă. Recunoaşterea nevoilor umane de bază şi ierarhia valorilor au ajuns pe primul plan, înlocuind noţiunea simplistă, cum că angajaţii erau motivaţi doar de nevoile economice.

Cercetări anterioare pe această linie au fost conduse de Elton Mayo şi de un grup de psihologi industriali de la uzina "Western Electric Hawthorne" din Chicago, unde aceştia au studiat condiţiile muncii fizice şi impactul produs asupra productivităţii muncitorilor. Aceste studii au stabilit că indivizii sunt diferiţi unii de alţii, că ei acţionează în vederea protejării funcţiilor lor în grupuri, mai degrabă decât pentru a ajuta conducerea să obţină o productivitate crescută; şi că acest comportament are mare impact asupra comportamentului celorlalţi. Aceste studii au arătat deasemenea, importanţa interacţiunii sociale şi a factorilor psihologici în determinarea productivităţii şi a satisfacţiei. Ei au demonstrat că lucrătorii sunt mult mai motivaţi de recompensele şi sancţiunile sociale, decât de stimulentul economic; că acţiunile angajaţilor sunt influenţate de grupul în care activează; şi că ori de câte ori există organizaţii formale,

există atât norme oficiale, cât şi neoficiale. În general, mişcarea care are în centru comportamentul uman a susţinut faptul că dacă organizaţia îşi face angajaţii fericiţi, le va câştiga întreaga cooperare şi întregul efort, obţinând eficienţă optimă.

Şcoala relaţiilor interumane a fost înlocuită de abordarea sistemică, în care organizaţia este privită ca un sistem total. Această abordare încearcă să studieze unităţile din cadrul sistemului general, să distingă cum comunică între ele şi cum sunt interdependente cu alte unităţi pentru a crea întregul.

Începând cu anii 1950, managementul a început să folosească matematica şi statistica pentru a genera modele de luare a deciziilor. Abordarea teoriei decizionale s-a preocupat în primul rând cu studiul metodelor deciziei raţionale şi de analizarea felului în care actualii manageri iau deciziile. Implicaţiile constau în faptul că modelele matematice şi metodele cantitative pot servi ca bază pentru management. Mulţi cercetători s-au preocupat de descrierea procesului decizional, apropiindu-se de psihologie şi economie sau recomandând cum trebuie luate deciziile. Sistemele de Informaţii de Conducere (MIS – Management Information Systems) s-au dezvoltat ca o tehnică sofisticată de strângere sistematică de date relevante pentru factorii de decizie. Toţi aceşti analişti de management au anumite trăsături comune: ei aplică la analiza ştiinţifică la probleme manageriale; ei caută să îmbunătăţească abilitatea factorilor decizionali; acordă o înaltă apreciere criteriului economic al eficacităţii; se bazează mult pe modele matematice; şi au tendinţa să folosească programe de computer sofisticate pentru folosirea datelor. Ei tind să folosească tehnici ca teoria jocurilor, simularea şi programarea liniară pentru a prezenta alternative factorilor decizionali.

Teoria Sistemelor Generale, dimpotrivă încearcă să integreze progresele din ştiinţele biologice, fizice şi comportamentale într-un sistem. Acest ansamblu de interpretări accentuează interacţiunea dintre toate elementele dintr-o organizaţie pentru a crea un sistem unitar dinamic. Un sistem deschis este cel care interacţionează cu propriul mediu. Primeşte de la mediu şi dă înapoi mediului. Este influenţat de propriul mediu, în schimb, influenţează alte părţi ale mediului. Dacă este examinat mai îndeaproape, devine clar că însuşi sistemul este alcătuit dintr-un număr de subsisteme; astfel, sistemul însuşi nu este decât un subsistem al altuia mai cuprinzător.

Recent am văzut adoptarea şi răspândirea abordării "Managementului Calităţii Totale (TQM – Total Quality Management). Dezvoltat în Japonia şi dominat de gândirea şi scrierile lui Arthur Deming, TQM se bazează pe analiza ştiinţifică a muncii de rutină, cuplată cu accentul pe munca de echipă şi structuri organizatorice liniare. Obiectivul TQM este să te concentrezi asupra serviciului clientului - incluzând serviciul pentru clienţii interni din cadrul organizaţiei - şi să cauţi întotdeauna îmbunătăţiri în ansamblul calităţii operaţionale.

Acestea toate fiind date, teoria organizării poate să apară ca o mulţime de încercări confuze, adesea contradictorii, de a da sens marelui şi complexului joc de cuvinte încrucişate, care se referă la felul cum funcţionează o organizaţie. Nu a existat nici mers înainte sau un progres liniar în dezvoltarea acestor teorii, ci mai degrabă o influenţă reciprocă între şcolile de gândire concurente şi care adesea au subliniat aspecte diferite ale jocului de "puzzle" organizatoric. După părerea mea, evoluţia teoriei organizării reflectă o evoluţie paralelă în dezvoltarea organizaţiilor, însele trecând de la modelul rigid, foarte ierarhizat, bine reprezentat de armată şi biserică, la organizaţiile

mai puţin ierarhizate, bazate pe echipe mult mai fluide din zilele noastre. O parte a evoluţiei teoriei organizării reflectă, de asemenea, trecerea centrului de interes de la organizaţiile instituţionale - guvern, armată, biserică - în domeniul organizaţiilor private, alături de o preocupare pentru profitabilitatea ca linie de plecare. În ce priveşte curentul principal al economiei noastre, a trebuit să se treacă de-a lungul timpului pe o scală largă, de la producători industriali în sectorul muncii intensive azi fiind dominată de sectorul tehnologic, teoria organizării fiind obligată să se adapteze la realităţile schimbătoare. În cele din urmă compania tehnologică antreprenorială, în dezvoltarea hardului sau softului se bazează pe un tip de relaţie diferită cu forţa de muncă, decât făcea acest lucru industria oţelului în anii 1930.

Lucrătorii de tehnologie trebuie preţuiţi pentru capacitatea intelectuală şi perspicacitatea lor, ei trebuie să fie liberi să exploreze şi să exploateze idei noi şi să dezvolte repede noi produse. Acest lucru cere o structură organizatorică mai puţin rigidă şi abilitatea de a lăsa ca deciziile să fie luate la nivele mult mai joase ale organizaţiei.

Munca managerului. În ciuda întregii cercetări şi a întregii teorii, capacitatea noastră de a înţelege cu adevărat cât de complex funcţionează organizaţiile este totuşi limitată. Cu toate acestea, managerii trebuie să înveţe să lucreze în interiorul organizaţiilor lor şi trebuie să se străduiască să le facă eficiente. Literatura de specialitate este plină cu relatări succinte care definesc munca unui manager. Cea care îmi place cel mai mult este: munca managerului este să mărească productivitatea resurselor existente pentru a atinge scopurile organizaţiei. Acest lucru se realizează prin luarea de decizii despre cum sunt alocate fondurile, despre care procese vor fi afectate acestor resurse. Activităţile pe care un manager trebuie să le îndeplinească au fost stabilite succint de către Lyndal Urwich şi Luther Gulick în anii 1930 şi nu au fost, în opinia mea, prea mult îmbunătăţite in anii ce au urmat.

Funcţiile unui manager sunt:

1. *Planificarea*. Aceasta înseamnă stabilirea unei linii generale a lucrurilor care trebuie făcute şi metodele de a le face, pentru realiza scopul organizaţiei.
2. *Organizarea* înseamnă stabilirea unei structuri oficiale de autoritate prin care munca este organizată, precizată şi coordonată pentru obiectivele definite.
3. *Stabilirea personalului de conducere* înseamnă din întregul personal aflat în funcţiune, recrutarea şi instruirea "staff-ului" şi menţinerea unor condiţii de muncă favorabile.
4. *Conducerea* înseamnă domeniul de luare a deciziilor şi concretizarea lor în instrucţiuni specifice şi generale şi folosirea lor în conducerea organizaţiei.
5. *Coordonarea* înseamnă obligaţia foarte importantă de interrelaţionare a diferitelor componente ale muncii.
6. *Raportarea* înseamnă să fii la curent şi informaţi pe cei de care depinde directorul prin înregistrări, verificări şi inspecţie.
7. *Bugetarea* înseamnă stabilirea unor mecanisme pentru planificare fiscală, dare de seamă şi control. Cea dintâi şi cea mai importantă funcţie a managerului rămâne planificarea.

Literatura asupra implementării acestor sarcini simple e vastă. Aplicarea acestor principii în munca reală a organizației este însă în cel mai bun caz dificilă. Sarcina cea dintâi şi fundamentală a unui manager este planificarea.

Traducere: Delia Socol, Ioan Drăgan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ADMINISTRAREA ARHIVELOR: PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Robert S. Martin
Director Texas State and Archives Commission, Austin

Introducere. Planificarea este un proces analitic care implică o evaluare a viitorului, determinarea obiectivelor dorite în contextul acelui viitor, dezvoltarea direcţiilor alternative de acţiune pentru a obţine acele obiective şi alegerea uneia sau a unor direcţii de acţiune dintre aceste alternative. Planificarea reprezintă activitatea managerială de bază - toate celelalte activităţi trebuie să o reflecte şi succesul sau insuccesul unei organizaţii depinde, nu în mică măsură de temeinicia procesului de planificare. Planificarea nu este doar simplu comportament sau activitate - este un proces; este procesul mutării unei organizaţii, de pe locul unde se află acolo unde ar vrea să fie după o perioadă de timp, prin angajarea ei pe o direcţie de acţiune definită. Ea implică nu numai luarea deciziei despre ceea ce trebuie să se facă, dar şi felul cum trebuie să se facă, când trebuie să se facă şi cine anume trebuie să o facă. Astfel, planificarea constă în a lua acum decizii privind direcţii de acţiune posibile în lumina misiunii, ţelurilor, obiectivelor stabilite şi a altor informaţii disponibile. După spusele lui Peter Drucker, planificarea nu înseamnă luarea unei decizii de viitor; ea se referă la viitorul deciziilor luate în prezent.

Timpul este primul element în procesul de planificare. În general, se consideră că există două categorii de planuri având în vedere timpul: pe termen lung şi pe termen scurt. Aceste categorii se referă la perioada de timp în care planul este valabil, începând cu perioada când planul este iniţiat şi terminând cu perioada când obiectivele de plan sunt de fapt atinse.

Planificarea pe termen scurt, operaţională sau tactică cuprinde planificarea de zi cu zi care are loc în fiecare organizaţie. Ea implică rezolvarea problemelor specifice, adesea numai de natură internă într-un cadru scurt de timp. Aceste planuri coincid adesea cu anul fiscal. Exemple de planuri pe termen scurt sunt bugetul anual sau orarul personalului de conducere pentru o perioadă determinată. Astfel de planuri sunt de obicei mult mai detaliate decât cele strategice şi obiectivele lor sunt mult mai mari. Planurile pe termen scurt implică adesea operaţionalizarea liniilor directoare şi a structurilor dezvoltate în planurile de lungă durată.

Planificarea de lungă durată are loc în anumite circumstanţe, incluzând planificarea normativă, planificare principală şi planificare strategică. Deşi pot fi nişte nuanţe de sens care diferenţiază folosirea unor astfel de termeni, pentru scopurile noastre ei sunt asemenea. Termenul pe care îl vom folosi este cel de planificare strategică.

Planificarea strategică. Planificarea strategică poate fi definită ca un efort disciplinat de a produce decizii fundamentale şi fapte, care conturează şi îndrumă ceea ce reprezintă o organizaţie, ceea ce face şi de ce o face. Planificarea strategică pretinde

adunarea de informații largi și valabile, dezvoltarea și explicarea alternativelor strategice și un accent asupra implicațiilor viitoare ale deciziilor prezente. Planificarea strategică poate să faciliteze comunicarea și participarea, să pună în acord valorile și interesele divergente, să stimuleze luarea deciziei analitice în mod înțelept și chibzuit și să promoveze implementarea ei cu succes. Planificarea strategică nu este niciodată completă; ea este un ciclu iterativ continuu de planificare, implementare, monitorizare și apoi din nou planificare.

Majoritatea cercetărilor conceptuale și a lucrărilor despre planificarea strategică s-au concentrat asupra sectorului cu profit. Până în anii '80, planificarea strategică din sectorul public s-a limitat la instituțiile militare. Se poate și trebuie să se aplice, de asemenea, la o seamă de societăți non-profit și la instituții publice.

Prin planificarea strategică, instituțiile publice non-profit pot:

- să studieze mediul în care există și funcționează.
- să exploreze factorii și curentele care afectează felul cum funcționează și își îndeplinesc rolul.
- să caute să-și identifice obiectivele și să îndeplinească sarcinile acestora.
- să contureze problemele strategice de care trebuie să se ocupe.
- să găsească căile de abordare a acestor probleme prin reexaminarea și reconstruirea obiectivelor și misiunilor la nivel de servicii și producție, costuri și finanțare, management sau organizare.

Beneficiile eventuale care se acumulează la organizații dintr-o bună planificare strategică sunt numeroase, dar nu există garanție că ele vor fi realizate în practică. Aceste beneficii includ:

- *Eficacitate crescută.* Performanța organizației este mărită, misiunea ei este promovată și obiectivele ei sunt îndeplinite. În plus, organizația răspunde cu eficacitate la circumstanțele care se schimbă cu rapiditate.
- *Randament sporit.* Aceleași rezultate sau mai bune sunt obținute cu mai puține resurse.
- *Înțelegere îmbunătățită și o învățare mai bună.* Organizația își înțelege situația cu mult mai clar. Este în stare să reconceptualizeze, dacă e necesar, și să stabilească un cadru interpretativ, care poate să îndrume dezvoltarea și implementarea strategiei.
- *Luarea unei decizii mai bune.* S-a stabilit o bază de decizii coerentă, convergentă și care poate fi apărată și deciziile de astăzi sunt luate în lumina viitoarelor lor consecințe.
- *Capacități organizaționale sporite.* Conducerea organizației pe baze lărgite s-a îmbunătățit, iar competența pentru gândirea și funcționarea strategică în continuare a sporit.
- *Legături și relații cu publicul îmbunătățite.* Obiectivele, viziunea, strategiile și programele de acțiune sunt comunicate cu mai mare eficacitate beneficiarilor-cheie. Se realizează și se administrează o imagine publică dorită pentru organizație.
- *Suport politic crescut.* Se intensifică legitimitatea organizației, baza promovării ei este lărgită și se dezvoltă o coaliție de sprijin puternică.

Înainte de a continua, să facem o scurtă pauză pentru a comenta ceea ce *nu este* planificarea strategică. Planificarea strategică nu reprezintă un substitut pentru gândirea și activitatea strategică. Numai oamenii interesați și care își asumă o obligație

pot să facă aşa ceva. Când este folosită necorespunzător, planificarea strategică poate să se abată în realitate exact de la tipul de gândirea şi activitatea strategică pe care se presupune că o promovează. Mai mult, planificarea strategică nu este un înlocuitor al conducerii. Conducătorii - cei care iau deciziile cheie şi campionii procesului - trebuie să fie puternic ataşaţi procesului de planificare strategică, sau orice încercare de a-l folosi este sortită eşecului. Planificarea strategică nu este sinonimă cu crearea unei strategii organizaţionale. Planificarea strategică ar putea să constea din afirmarea intenţiilor organizatorice, dar ceea ce s-a realizat în zilele noastre este o combinaţie a ceea ce se intenţionează şi ceea ce iese la iveală în decursul procesului. Planificarea strategică poate să ajute organizaţiile să dezvolte şi implementeze strategii eficace, dar ele trebuie să rămână deschise ocaziilor neprevăzute. Procesul de planificare strategică nu trebuie să rezulte dintr-un document considerat un proiect de neschimbat în activitatea organizatorică. Din contră, ea trebuie să reprezinte valorile esenţiale şi funcţiile organizaţiei pentru a o face să reacţioneze adecvat la ocaziile neprevăzute şi la ameninţările care pot să apară.

Procesul de planificare strategică. Există numeroase abordări în definirea unui proces destinat planificării strategice. Cel pe care îl voi folosi este "Ciclulschimbării strategiei în zece paşi" schiţat de John Bryson". Folosesc acest model din două motive: primul pentru că, după părerea mea, este cea mai clară şi cea mai concisă abordare în definirea procesului de planificare strategică şi al doilea, deoarece constituie baza procesului de planificare strategică, folosită de guvernul statului Texas.

Pasul 1: *Iniţiaţi şi conveniţi asupra procesului de planificare strategică.*

Scopul primului pas este negocierea înţelegerii cu factorii-cheie interni (şi eventual exterior) de decizie sau liderii de opinie asupra procesului de planificare strategică în general, asupra orarului şi a obligaţiilor de planificare esenţiale. Câteva persoane sau grupuri trebuie să iniţieze procesul. Una din cele mai importante obligaţii ce le revin este să identifice factorii decizionali cei mai importanţi. Obligaţia următoare este să determine care persoane, grupuri, unităţi sau organizaţii trebuie implicate în efort. Această înţelegere iniţială va fi negociată cel puţin cu aceşti factori decizionali, grupuri, unităţi sau organizaţii.

Înainte ca efortul unei planificări strategice să fie început ar fi util, totuşi, să se efectueze o scurtă evaluare. Scopul unei astfel de evaluări este să se determine cât de capabilă este organizaţia să întreprindă efortul unei planificări strategice şi dacă nu este necesar un ajutor.

Convenirea asupra procesului planificării strategice trebuie să acopere următoarele puncte:

- scopul efortului,
- etapele preferate în cadrul procesului,
- orarul,
- forma şi timpul rapoartelor,
- rolul, funcţiile şi membrii oricărui grup sau comitet împuterniciţi să supravegheze efortul,
- rolul, funcţiile şi membrii echipei care stabileşte planul strategic,
- angajarea resurselor necesare pentru a porni efortul,

Pasul 2: *Clarificaţi obiectivele organizaţiei.*

Scopul acestui pas este să stabilească sarcinile oficiale şi pe cele neoficiale ale organizaţiei – acele "trebuie" cu care se confruntă - şi să le exploreze implicaţiile pentru activitatea organizaţiei. Acest lucru reclamă o atentă citire a legislaţiei relevante, a ordonanţelor, a decretelor, articolelor şi contractelor care schiţează obiectivele oficiale ale organizaţiei. Obiectivele neoficiale - în special interesele politice - trebuie de asemenea inventariate şi discutate. Dacă această treaptă nu este asumată, organizaţia va fi predispusă la una din următoarele greşeli. În primul rând, neştiind ce trebuie să facă, este improbabil că vor face ceva.

În al doilea rând, ar putea să creadă că sunt mai constrânşi în acţiunile lor decât sunt realitate. În al treilea rând, pot să considere că dacă nu li s-a spus în mod explicit să facă ceva, nu au dreptul să-o facă.

Pasul 3: *Clarificaţi misiunea şi valorile organizaţiei.*

Misiunea unei organizaţii împreună cu obiectivele ei îi conferă raţiunea proprie de a fi. Orice guvern, corporaţie, agenţie sau organizaţie nonprofit trebuie să caute să atingă anumite nevoi sociale şi politice bine determinte. Din această perspectivă, o organizaţie trebuie considerată totdeauna un mijloc de a atinge scopul şi nu un scop în sine şi pentru sine. Identificându-i misiunea înseamnă mai mult decât simpla justificare a existenţei unei organizaţii. Clarificând scopul, se poate elimina o mare parte din conflictul inutil dintr-o organizaţie şi se poate ajuta la canalizarea discuţiei şi activităţii în mod productiv. Sistemul de valori al organizaţiei trebuie de asemenea identificat, discutat şi documentat.

Definirea misiunii, dezvoltată şi perfecţionată în această treaptă, trebuie să depăşească o consideraţia amănunţită referitoare la cine sunt beneficiarii organizaţiei. Beneficiarul este orice persoană sau un grup de persoane sau entitate care poate să solicite atenţia, resurselor sau produsului organizaţiei sau să fie afectat de acest produs. Cheia succesului instituţiilor publice şi al celor nonprofit este abilitatea de a se adresa nevoilor cruciale ale beneficiarilor - în funcţie de criteriile proprii ale acelor beneficiari.

Pasul 4: *Evaluaţi mediul intern şi extern al organizaţiei.*

Mediul din exteriorul organizaţiei trebuie explorat cu atenţie pentru a identifica atât oportunităţile cât şi pericolele, în timp ce mediul din interiorul organizaţiei trebuie explorat pentru a se identifica forţele şi slăbiciunile. Factorii "externi" sunt cei care nu se află sub controlul organizaţiei, în timp ce factorii "interni" sunt controlaţi de organizaţie. Posibilităţile şi pericolele sunt deobicei (nu întotdeauna) mai mult legate de viitor decât de prezent, în timp ce forţele şi slăbiciunile sunt deobicei legate de prezent şi nu de viitor. Posibilităţile şi pericolele pot fi descoperite prin monitorizarea unei varietăţi de forţe şi curente politice, economice, sociale, tehnologice, educaţionale şi fizice. Beneficiari externi importanţi - în special cei care afectează alocarea fondurilor organizaţiei - trebuie deasemenea monitorizaţi. Aceste grupuri includ clienţi, cumpărători, plătitori sau fondatori şi organizaţii politice relevante. Sursele potenţiale de competiţie nu trebuie ignorate şi trebuie de asemenea examinaţi potenţialii colaboratori sau sursele avantajoase de colaborare.

Un obiectiv al acestei evaluări ar putea fi identificarea "factorilor-cheie de succes" ai organizaţiei. Acestea sunt lucrurile pe care o organizaţie trebuie să le facă

sau criteriile pe care trebuie să le întrunească pentru a avea succes în relaţia sa cu mediul exterior. O remarcă asupra forţei şi slăbiciunilor organizaţiei poate conduce la identificarea "competenţelor distincte" ale organizaţiei. Acestea constau din abilităţile cele mai puternice ale organizaţiei şi din acţiunile şi strategiile eficace sau fondurile pe care se poate baza în mod obişnuit pentru a funcţiona bine.

Pasul 5: *Identificaţi şi conturaţi deciziile strategice.*

Primii patru paşi ai procesului au condus direct la al cincilea - identificarea deciziilor strategice - probleme de politică fundamentală sau provocările decisive care afectează obiectivele unei organizaţii, misiunea şi valorile sale, producţia şi nivelul serviciilor sale, costurile, finanţarea şi managementul său.

Planificarea strategică trebuie să se concentreze pe găsirea celui mai bun corespondent între organizaţie şi mediul ei. Atenţia acordată obiectivelor şi mediului exterior poate fi socotită ca o planificare dinafară spre interior. Atenţiei acord misiunii şi valorilor şi mediului intern poate fi socotită ca o planificare din interior spre înafară. De obicei este vital ca deciziile strategice să fie tratate prompt şi cu eficacitate, pentru ca organizaţia să supravieţuiască şi să prospere. O organizaţie care nu răspunde unei deciziilor strategice se poate aştepta la rezultate nedorite de la un factor de ameninţare, la o posibilitate pierdută sau ambele.

Formularea unei decizii strategice trebuie să includă trei elemente.

- În primul rând, decizia trebuie să fie descrisă succint, preferabil într-un singur paragraf. Decizia să fie conturată ca o întrebare, la care organizaţia poate face ceva pozitiv pentru a răspunde. Dacă organizaţia nu poate face nimic legat de decizie, este mai bine să nu ne gândim la ea ca la o decizie la care organizaţiile trebuie să se adreseze. Resursele sunt prea limitate pentru a le cheltui pe decizii nerealizabile.
- În al doilea rând, trebuie inventariaţi factorii care fac din decizie o provocare fundamentală. Care anume dintre condiţiile obiectivelor, misiunii, valorilor, forţei şi slăbiciunilor interioare ale organizaţiei, ale oportunităţilor şi pericolelor externe, fac din ca aceasta o decizie strategică pentru organizaţie ?
- În cele din urmă, trebuie identificate consecinţele nereuşitei de a formula decizia. Acest lucru va ajuta la stabilirea măsurii în care decizia este într-adevăr strategică. Dacă nu există consecinţe ale eşecului de a formula decizia, înseamnă că nu este o decizie strategică.

Există trei tipuri de decizii strategice:

1. Cele care nu necesită nici o acţiune organizatorică, dar care trebuie continuu monitorizate.
2. Cele care apar la orizont şi care probabil vor cere o anumită acţiune în viitor şi eventual nişte măsuri acum. În cea mai mare parte aceste decizii pot fi făcute să funcţioneze ca parte a ciclului de planificare strategică obişnuită a organizaţiei.
3. Cele care cer răspuns imediat şi, cu toate acestea, nu pot fi manevrate într-un mod mai de rutină.

Pasul 6: *Formulaţi strategii pentru a administra deciziile.*

O *strategie* este definită ca un sistem de scopuri, politici, programe, acţiuni, decizii sau alocare de fonduri care definesc ceea ce este o organizaţie, ce face ea şi de ce o face. Strategiile pot diferi prin nivel, funcţie şi cadru temporal. Strategiile sunt dezvoltate să se ocupe cu deciziile identificate în etapa anterioară.

Definiţia este intenţionat largă, pentru a da consistenţă retoricii oamenilor (ceea ce spun ei), alegerilor lor (la ceea ce se decid şi doresc să plătească), acţiunilor lor (ceea ce fac), precum şi consecinţelor acţiunilor lor. O formulare efectivă a strategiei şi procesul implementării ei leagă retorica, alegerile, acţiunile şi consecinţele în sisteme relativ coerente şi consistente, pe nivele, funcţiuni şi în timp. Sunt astfel croite să se potrivească culturii unei organizaţii.

Pasul 7: *Revizuiţi şi adoptaţi planul strategic.*

Odată ce strategiile au fost dezvoltate, s-ar putea să fie necesar să obţină aprobare oficială pentru a fi adoptate şi a continua cu implementarea lor. Acest pas reprezintă punctul culminant al paşilor anteriori şi trimite către pasul implementării, în care strategiile adoptate sunt puse în practică. O adoptare oficială nu este necesară în toate organizaţiile, dar adesea este. Ea poate reclama un proces de adoptare dispus şi structurat sau pur şi simplu o aprobare a unui organism oficial sau guvernamental. Poate să necesite o atenţie sporită la realităţile politice pentru a asigura aprobarea.

Pasul 8: *Stabiliţi o imagine organizaţională eficace pentru viitor.*

O "imagine de succes" a unei organizaţii schiţează cum ar trebui să arate după ce i s-au implementat cu succes strategiile şi îşi realizează întregul potenţial. Aceste descrieri includ într-un mod caracteristic misiunea organizaţiei, strategiile ei de bază, criteriile de performanţă, unele reguli decizionale importante şi standardele etice aşteptate de la toţi angajaţii. O astfel de descriere, atâta vreme cât este cunoscută pe larg şi acceptată în organizaţie, permite membrilor organizaţiei să ştie ce se aşteaptă de la ei, fără o supraveghere directă şi constantă a conducerii. Membrii sunt dezlegaţi să acţioneze din proprie iniţiativă la un nivel altfel imposibil.

Imaginea de succes poate fi dezvoltată în mai multe locuri în cadrul procesului, dar acest lucru se întâmplă de obicei la pasul 8. Multe organizaţii nu reuşesc să dezvolte o imagine de succes, până când nu au trecut prin procesul de planificare strategică de mai multe ori. Cu toate acestea, imaginile lor de succes servesc mai mult ca ghid pentru implementarea strategiei şi mai puţin ca îndrumător pentru o formulare strategică.

Pasul 9: *Dezvoltaţi un proces de implementare efectivă.*

Nu este de ajuns să creaţi un plan strategic - el trebuie implementat. Schimbările indicate de strategiile adoptate trebuie incorporate în sistem prin intermendiul planurilor de măsuri specifice. Planurile de acţiune trebuie să detalieze următoarele:

- Implementarea rolurilor şi responsabilităţilor organismelor de supraveghere, ale echipelor organizatorice şi ale indivizilor,
- Obiectivele specifice şi rezultatele şi jaloanele aşteptate,
- Etapele acţiunilor specifice şi detaliile relevante,
- Programele,
- Resurse necesare şi sursele,
- Un proces de comunicare,
- Revizuirea, monitorizarea şi procedurile de corecţie a cursului mediu,
- Proceduri de responsabilitate.

Pasul 10: *Reevaluaţi strategiile şi procesul de planificare strategică.*

După ce procesul de implementare este în desfăşurare de o anumită perioadă de timp este important să revizuim strategiile şi procesul de planificare strategică, ca un preludiu de o nouă rundă de planificare strategică. Mult din efortul acestei faze poate avea loc ca parte a procesului de implementare în curs.

Atenţia trebuie concentrată pe strategii pline de succes şi pe faptul dacă ele trebuie menţinute, înlocuite cu alte strategii sau oprite dintr-un motiv sau altul. Procesul de planificare strategică însuşi trebuie examinat, ofertele şi slăbiciunile notate şi modificările sugerate, pentru a înbunătăţi următoarea rundă de planificare strategică.

Concluzie.

Toate aceste planificări însemnează un mare efort şi pot consuma resurse organizatorice semnificative. De ce este atât de important? Răspunsul este simplul fapt că nu ne putem permite să nu planificăm. Toţi suntem confruntaţi cu provocări dificile în zilele noastre şi atât cât putem privi în viitor. Transformări şi schimbări ne înconjoară. Direcţiile mondiale majore ca schimbările dramatice în tehnologie, economia globală schimbătoare, dezvoltările politice internaţionale, schimbările demografice şi schimburile de valori, cuplate cu interese mai localizate, ca activismul crescut al grupurilor de interese, privatizarea serviciilor publice şi limitarea autorităţii de impozitare, toate acestea au crescut nesiguranţa cu care ne confruntăm în proiectarea unui viitor curs pentru organizaţia noastră. Aceste schimbări s-au agravat prin creşterea interconexiunii mondiale. Schimbările ce au loc într-un anumit loc pot afecta schimbările de oriunde. Organizaţiile care vor să supravieţuiască şi să prospere trebuie să răspundă la aceste schimbări. Toţi aceşti factori fac planificarea mai vitală decât a fost vreodată.

Traducere: Delia Socol ; Ioan Drăgan
Arhivele Naţionale, Direcţia Judeţeană Cluj

CERCETĂTORI ŞI ARHIVE DE CERCETARE:

Impactul istoriei sociale

Don E. Carleton
Center for American History
University of Texas

Această lucrare îşi propune să familiarizeze arhivarii cu cadrul academic şi ştiinţific al istoricilor din Statele Unite şi să discute impactul său general asupra cercetărilor desfăşurate in colecţiile arhivelor.

Cadrul istorico-ştiinţific dominant azi în Statele Unite este istoria socială. Deşi cu orientări practice extrem de diverse, istoricii sociali impărtăşesc interesul lor comun pentru abordarea din perspectivă istorică a activităţilor de zi cu zi a oamenilor obişnuiţi.

Istoricii americani au trecut la studiul istoriei sociale mult mai târziu decât colegii lor din Europa şi America Latină. Mare parte din ceea ce se considera istorie socială in SUA, a avut ca sursă de inspiraţie şcoala franceză a Analelor şi opera "istoricilor locali" din Marea Britanie.

Tulburările sociale şi politice in anii 1960 în SUA, generate de mişcarea pentru drepturile civile şi de opoziţia faţă de războiul din Vietnam şi de mişcarea pentru drepturile femeilor, au convins mulţi oameni de ştiinţă tineri de necesitatea de a privi istoria "de jos in sus", aşa cum se exprima şi istoricul Jesse Lemisch la vremea respectivă. Chemarea la o viziune pluralistă, ne-elitistă asupra istoriei a fost ascultată de noua generaţie a istoricilor.

De regulă, studiul istoriei sociale are următoarele caracteristici:

- Este interdisciplinar in conceptele şi în tehnicile sale. Istoricii sociali aplică de multe ori metode de cercetare şi abordări împrumutate din alte discipline, cum ar fi psihologia, antropologia, sociologia şi economia.

- Este comparativ în abordarea probelemelor istorice. Deseori, de pildă, istoricii sociali compară (şi/sau opun) experienţele istorice din două sau mai multe puncte geografice, sau dintre două sau mai multe clase (de procese). Studiile asupra sclavagismului din SUA şi din Brazilia sunt un bun exemplu in acest sens.

- De multe ori problemele istorice sunt abordate prin studii de caz. Un studiu de caz se concentrează asupra unui subiect bine definit şi îngust, care este studiat în profunzime.

- Se ocupă mai degrabă de cercetarea grupurilor, claselor, instituţiilor şi organizaţiilor decât cu indivizii. Având o vedere largă asupra ceea ce se poate constitui în tematică pentru studiul istoric, istoria socială este animată de ideea că totul are un istoric şi că totul aparţine de istorie.

- A deschis calea spre utilizarea unor surse primare complet noi în cercetarea istorică, cum ar fi fişele de recensământ, registrele de impozite şi

documentele de procedură testamentară. De asemenea a utilizat sursele tradiționale in moduri noi.

Istoria socială a furnizat apoi un mare număr de noi perspective asupra dezvoltării societății americane:

- Ne-a oferit o viziune mai realistă asupra structurii din cadrul societății. Prin structură înțeleg relațiile ierarhice din cadrul unei comunitățiі, distribuția puterii şi proprietății (cine ce are şi de ce); şi identificarea membrilor unei comunități din punct de vedere educațional, religios, etnic, demografic is politic.

- Ne-a oferit o scară mai ridicată a percepției naturii persuasive ale schimbării.

- Ne-a oferit o înțelegere mult imbunătățită a dimensiunii calitative a vieții, sau altfel spus, asupra ce înseamnă să fi trăit intr-un anume timp şi loc. Dimensiunea calitativă cuprinde regimul alimentar, sănătatea, condițiile de trai şi muncă, practicile religioase şi relațiile copii/părinți.

În calitate de arhivari trebuie să fim conştienți de istoria socială şi de impactul acesteia asupra utilizării documentelor din colectiile noastre. Răspândirea istoriei sociale a conferit documentelor guvernamentale – documente cunoscute in SUA ca "documente publice" – noi valori şi semnificații.

Istoricii sociali înțeleg că de-a lungul istoriei aproape fiecare națiune-stat a fost nevoită să țină evidențe asupra cetățenilor săi, asupra locuitorilor teritoriului său. Chiar dacă individul nu lăsa în urma lui un jurnal sau alte documente personale, statul (şi biserica) au ținut "evidenta" acelui individ. Cu cât este statul mai modern, cu atât evidența va fi mai voluminoasă. Aici se include orice tip de fişă de recensământ: certificate de naştere, de căsătorie şi deces, fişe de impozite şi acte de proprietate.

In principal istoricul social caută să recupereze personajele "invizibile" ale istoriei: sclavii, țăranii, soldații şi lucrătorii domestici sau industriali. Aceşti aşa-zişi indivizi "anonimi" ai trecutului pot fi vizualizați, concretizați prin găsirea unei evidențe asupra existenței şi vieții lor, aşa cum acestea reies din documentele guvernamentale păstrate in arhivele oficiale.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Braşov

EXPOZIŢII ÎN ARHIVE

Don E. Carleton
Center for American History,
University of Texas

Un program activ de organizare de expoziţii se poate constitui într-un instrument important şi eficient de relaţii cu publicul al unei instituţii cu profil arhivistic. Scopul urmărit de mine în acestă lucrare nu este acela de a explica tehnica expoziţiilor arhivistice eficiente, aceasta fiind sarcina designerilor şi producătorilor de expoziţii, eu nefăcând parte din niciuna din aceste categorii. În schimb vă voi da câteva motive pentru care o arhivă sau o bibliotecă cu colectii speciale ar trebui să aibă expoziţii. Discuţia mea se bazează pe concepţia care stă la baza activităţii şi a eforturilor depuse în cadrul instituţiei mele, **Centrul pentru Istorie Americană** de la Universitatea din Texas (CAH).

În principiu, un program de expoziţie arhivistică trebuie să indeplinească patru obiective importante. Lista nu este constituită după o ordine de priorităţi deoarece fiecare instituţie îşi are priorităţile proprii, care ar face ca fiecare dintre aceste obiective să pară mai mult sau mai puţin important pentru nevoile ei specifice, faţă de nevoile specifice ale altei instituţii.

Primul obiectiv ar fi educarea membrilor/utilizatorilor curenţi, ca şi a celor potenţiali referitor la evenimentele istorice, personalităţile şi procesele oglindite în colecţii.

Deşi arhivele sunt destinate asigurării unei game largi de sarcini administrative şi operaţionale pentru instituţiile pe care le deservesc in mod oficial, cred că aproape fiecare arhivă are şi o importantă funcţie educativă.

O arhivă guvernamentală are bineînţeles, înainte de toate, obligaţia fundamentală de a-şi ajuta utilizatorii să cunoască mai multe despre propria istorie. Arhiva guvernamentală, este un serviciu public care nu trebuie sa aibă altă finalitate decât diseminarea cunoştintelor în rândurile cetăţenilor.

Un al doilea motiv pentru lansarea unui program de expoziţii este de a informa cercetătorii din arhive asupra mărimii şi naturii fondului deţinut. Exponatele speciale, anumite documente păstrate de arhiva Dvs, care ilustrează teme cum ar fi agricultura, industria, urbanizarea, religia sau conducătorii politici semnificativi (pentru a cita numai câteva dintr-o gamă largă de posibilităţi), pot conduce chiar către deschiderea de noi direcţii de cerecetare.

Exponatele furnizează deci informaţii noi despre fondurile Dvs. şi oferă oamenilor de ştiinţă şi altor cercetători, idei noi pentru munca de cercetare.

Un program de expoziţii poate de asemenea contribui la eforturile unei arhive de a-şi dezvolta colecţiile. Programul de expoziţii de la **CAH** a atras donaţii de documente prin simplul fapt că publicul a fost informat că noi colecţionăm materiale dintr-un anumit domeniu sau referitoare la anumite tipuri de personaje.

Multe dovezi istorice s-au pierdut pentru că proprietarii materialelor cu valoare de arhivă nu erau conştienţi de valoarea informaţională a colecţiilor lor sau de existenţa unor instituţii care colecţionează şi conservă asemenea materiale. Un program de expoziţii poate educa aceste persoane, convingându-le să-şi plaseze colecţiile la o instituţie.

În sfârşit ultimul şi probabil cel mai important motiv din punct de vedere practic, pentru care o arhivă trebuie să aibă un program de expoziţii este acela de a conştientiza sursele ei de finanţare instituţională asupra valorii şi utilităţii arhivelor, motivând astfel şi de ce anume aceste instituţii trebuie să continue să sprijine arhivele.

Multe arhive funcţionează ca subunităţi ale unor organizaţii mult mai mari, care au o multitudine de funcţii, dintre care unele pot să nu aibă nici o legătură cu funcţia de arhivare. Competiţia internă pentru finanţare, existentă între diversele subunităţi şi departamente, este de multe ori intensă şi dură. Într-un asemenea mediu este deosebit de dificil pentru arhive să convingă factorii de decizie de necesitatea finanţării lor.

Un program de expoziţii nu poate desigur să compenseze slaba performanţă a personalului sau un prost management arhival, dar considerând că aceste aspecte sunt rezolvate şi nu ridică probleme, un program de expoziţii se poate constitui într-un instrument de formare/educare a factorilor instituţionali de decizie, referitor la funcţia unei arhive şi la de ce anume această funcţie este esenţială pentru instituţie.

Doresc să fac o remarcă finală. Sunt conştient de faptul că majoritatea arhivelor nu dispun de personalul necesar organizării de "prezentări interpretate" ale exponatelor referitoare la chestiuni sau evenimente istorice. Din nefericire sunt rare arhivele care işi pot permite, din punct de vedere financiar sau al timpului disponibil, să genereze prin personalul propriu o activitate ştiinţifică pe teme istorice.

De regulă arhivele nu au curratori ca muzeele de artă sau de ştiinţe naturale, a căror sarcină este de a cerceta colecţiile instituţiei şi să publice rezultatele muncii lor. Scurtele mele comentarii asupra motivelor de a avea un program de expoziţii se bazează pe ideea că aceste exponate ar trebui de regulă să ilustreze pur si simplu natura şi conţinutul fondurilor arhivistice ale instituţei.

Altfel spus, exponatele arhivistice vor disemina de cele mai multe ori cunoştinţe curente, general acceptate pe bază de surse publicate. Nu cred că o instituţie arhivistică are neapărat obligaţia de a genera un nou demers ştiinţific prin cercetare proprie, iar nevoia de noi direcţii de cercetare nu trebuie să inhibe sau să frâneze programul de expoziţii. Lăsaţi ca programul Dvs. de expoziţii să-i inspire pe alţii care să iniţieze munca lor de cecetare.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Braşov

FOTOGRAFIILE ŞI ARHIVELE

Don E. Carleton
Center for American History
University of Texas

Fotografiile ar trebui să fie o parte importantă a oricărei colecţii de arhivă. Potenţialul fotografiilor ca dovezi istorice a fost recunoscut aproape imediat după inventarea acestora în 1839.

Omul de ştiinţă american Oliver Wendell Holmes de exemplu a îndemnat istoricii să colecţioneze şi să conserve fotografii, acestea fiind mărturii vizuale vitale ale schimbărilor actuale pentru viitor. Holmes considera aceste imagini ca fiind surse de informaţii "infinit mai vii decât cuvintele". Oricât de deficitar şi de incomplet ar fi îndemnul lui Holmes de a utiliza documente fotografice, el continua să fie reformulat cu tot mai multă insisitenţă şi sofisticare metodologică.

Totuşi până în prezent nimeni nu a elaborat un model pe deplin satisfăcător pentru analiza "formelor interne" ale unei fotografii. Imaginile fotografice sunt prea aluzive şi multiplu faţetate pentru a se încadra cu uşurinţă într-un cadru general conceptual. O fotografie este un document, şi prima sarcină a istoricului este de a o evalua în mod critic, la fel cum ar face cu oricare alt document. În continuare prezentăm o listă de întrebări care pot fi puse în cadrul procesului de evaluare a fotografiei ca mărturie istorică:

- Cine a fost fotograful? Era un amator sau un profesionist?
- Care au fost scopurile urmărite de fotograf?
- Care au fost ataşamentele subiective ale fotografului?
- De ce fotograful a surprins oamenii din fotografiile sale tocmai în modul în care a făcut-o?
- A fost fotografia realizată cu "pozare"?
- De ce fotograful a fotografiat dintr-un anume unghi avantajos?
- Cum au limitat circumstanţele in care s-a facut fotografia opţiunile/alternativele fotografului?
- Ce s-a omis din fotografie?
- Reprezintă/redă fotografia cu acurateţe o anumită imagine?
- Relevă fotografia ceva semnificativ în legatură cu subiectul sau fotograful?
- Sunt lămurite timpul şi locul fotografierii?
- Se poate deduce ceva din expresiile personajelor? Emoţii? Sentimente?
- Se ating oamenii din fotografie? Cum s-au aşezat persoanele din fotografie unele faţă de altele?
- Cum reflectă fotografia "oprirea timpului"? Ce a urmat?

- Ce reflectă fotografia din punctul de vedere al culturii, etnicității, al culturii materiale cum ar fi îmbrăcămintea, clădirile şi aranjamentele de interior?

Sunt de părere că arhivarii ar trebui să includă în strategiile de dezvoltare a colecțiilor lor fotografiile cu valoare istorică. Fotografii demne de colecționat şi conservat pot fi găsite in cele mai diverse locuri. În Statele Unite de exemplu – fără pretenția de a le enumera pe toate – sursele de fotografii istorice pot include următoarele izvoare:

- Arhivele fotografilor comerciali
- Colecții de familie
- Arhivele fotoreporterilor
- Fotografii ale diverselor persoane individuale, mai ales ale figurilor publice
- Fotografii promoționale, publicitare şi de documentare din afaceri
- Fotografii unice "vechi" de vânzare în târguri şi anticariate, mai ales cărți poştale ilustrate
- Arhivele agențiilor guvernamentale

O colecție solidă de fotografii cu valoare istorică va imbogăți oricare arhivă. Sursă unică de mărturii vizuale, fotografiile trebuie considerate componente integrante ale arhivelor.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Braşov

În colecția
BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA
au apărut:

I. Prima Serie. Sub îngrijirea lui Ioachim CRĂCIUN:

1. I. Crăciun, **O știință nouă, Bibliologia, în învățământul universitar din România**, Cluj, 1933, 26 p.

2. C. Gölner, **Anul revoluționar 1848 în Principatele Române. O contribuție bibliografică**, Cluj, 1934, 18 p.

3. I. Crăciun, **Activitatea științifică la Universitatea "Regele Ferdinand I" din Cluj în primul deceniu, 1920-1930**, Cluj, 1935, 321 p.

4. Teodor Onișor, **Bibliografia geografică a României în 1929 și 1930. Cu o introducere asupra bibliografiei geografice românești până în 1936**, Cluj, 1936, 186 p.

5. I. Crşciun ; I. Breazu, **Bio-Bibliografia lui Gheorghe Bogdan-Duică 1866-1934**, Cluj, 1936, XIV + 45 p.

6. Ernest Roth, **Bibliografia publicațiilor Institutelor Medico-Legale din România, 1920-1935**, Cluj, 1936, 55 p.

7. I. Crăciun, **Bio-Bibliografia D-lui Alexandru Lapedatu cu ocazia împlinirii vârstei de 60 ani. 1876-1936**, Cluj, 1936, Cluj, 1936, 40 p.

8. Valeriu Bologa; Lia M. Dima, **Bibliografia tezelor de la Facultatea de Medicină și Farmacie din Cluj. 1923-1936 (No. 1-1000)**, Cluj, 1936, II + 107 p.

9. I. Crăciun, **Doi bibliologi români, Ioan Bianu 1856-1935 și Al. Sadi-Ionescu 1873-1926**, Cluj, 1937, 49 p.

10. I. Naghiu, **Bio-Bibliografia P. S. Episcop Nicolae Colan, cu ocazia instalării în scaunul vlădicesc din Cluj, 1893-1936**, Sibiu, 1936 <1937>, 36 p.

11. I. Crăciun, **Bio-Bibliografia D-lui Sextil Pușcariu, cu ocazia împlinirii vârstei de 60 de ani, 1877-1937**, Cluj, 1937, 36 p.

12. Iosif E. Naghiu; Teodor A. Naum, **Bio-Bibliografia lui Vasile Bogrea, 1881-1926, cu ocazia comemorării a zece ani de la moartea lui**, Cluj, 1937, 34 p.

13. I. Crăciun, **Contribuţii româneşti privitoare la istoriografia universală. Bibliografie 1927-1936**, Bucureşti, 1938, 47 p.

14. Tiberiu Morariu, **Bio-Bibliografia lui George Vâlsan. 1885-1935. Cu o caracterizare a vieţii şi a operei lui, de Vintilă Mihăilescu**, Cluj, 1937, 55 p.

15. I. Crăciun, **Bibliografia Transilvaniei româneşti. 1916-1936**, Bucureşti, 1937, 366 p.

16. I. Naghiu, **Bibliografia filosofiei şi pedagogiei româneşti până la 1860**, Cluj, 1940, 80 p.

17. I. Crăciun, **Bio-Bibliografia D-lui Ioan Lupaş cu ocazia împlinirii vârstei de 60 de ani. 1880-1940**, Bucureşti, 1943, 61 p.

18. Nicolae Comşa, **Manuscrisele româneşti din Biblioteca Centrală de la Blaj**, Blaj, 1944, 231 p.

19. I. Crăciun, **Catehismul românesc din 1544 urmat de celelalte catehisme româno-luterane: Bârseanu, Sturdzan şi Marţian**, Sibiu-Cluj, 1945-1946, 168p.

II. Serie Nouă. Sub îngrijirea lui Nicolae EDROIU:

1.(20). Ioachim Crăciun şi Bibliologia românească. Studiu şi bibliografia operei de Nicolae Edroiu, Cluj-Napoca, 1994, 110 p.

2.(21). Doru Radosav, **Catalogul cărţii tipărite şi manuscrise din nord-vestul Transilvaniei (sec. XVII-XIX)**, Cluj-Napoca, 1995, 114 p.

3.(22). Cornelia Gălătescu, **Contribuţii bibliologice ăi cercetări de arhivă**, Cluj-Napoca, 1995, 236 p.

4.(23). Susana Andea; Avram Andea, **Cartea românească veche în Transilvania în inventare bisericeşti**, Cluj-Napoca, 1996, 211 p. (ISBN 973-977535-0-0)

5.(24). Ioan Hentea, **Repere bibliologice**, Cluj-Napoca, 1996, 162 p. (ISBN 973-97535-7-4)

6.(25). Stelian Mândruț, **Istoria modernă și contemporană a României reflectată în periodicele maghiare de specialitate (1945-1995). Bibliografie selectivă**, Cluj-Napoca, 1996, 90 p. (ISBN 973-97783-1-3).

7.(26). Silvia Dumitru, **Tezele academice editate de Casa Tipografică Elzevier în secolul al XVII-lea, existente în bibliotecile din Transilvania** (în curs de apariție).

8.(27). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studii și cercetări de biologie". Seria Botanică-Biologie vegetală (Academia Română) 1948-1994**, Cluj-Napoca, 1996, 308 p. (ISBN 973-97783-3-X).

9.(28). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studii și cercetări de biologie". Seria Zoologie-Biologie animală (Academia Română) 1948-1994**, Cluj-Napoca, 1996, 246 p. (ISBN 973-97783-3-X).

10.(29). Zoe Buz, **Index bibliographique thématique du périodique "Revue Roumaine de Biologie". Série de Botanique-Biologie végétale (Academie Roumaine) 1956-1995**, Cluj-Napoca, 1997, 186 p. (ISBN 973-97783-3-X).

11.(30). **Bio-Bibliografia Profesorului universitar doctor Camil Mureșanu, Membru corespondent al Academiei Române cu ocazia împlinirii vârstei de 70 de ani. Introducere** de Nicolae Edroiu. **Bibliografia operei (1955-1997)** de Maria Pagu și Károlyi Iolanda, Cluj-Napoca, 1997, 68 p.

12.(31). **I-II.** Veronica Turcuș, **Bibliografia istorică româno-italiană (Bibliografie selectivă). Evoluția publicațiilor istorice româno-italiene până în 1996**, Cluj-Napoca, 1997, 805 p. (ISBN 973-97783-2-1).

13.(32). Lucia Turc, **Bibliografia istorică a Transilvaniei (1936-1944). Bibliografie selectivă**, Cluj-Napoca, 1998, 350 p. (ISBN 973-9354-37-8).

14.(33). Veronica Turcuș, **Alexandru Marcu (1894-1954) și cultura italiană în România interbelică (Profil bio-bibliografic)**, Cluj-Napoca,1999,456 p.(ISBN 973-9354-19-X)

15.(34). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Lucrările Institutului de Speologie «Emil Racoviță»" - "Travaux de l'Institut de Spéologie «Emilé Racovitza»" (Academia Română) 1962-1995**, Cluj-Napoca, 1997, 93 p. (ISBN 973-97783-7-2).

16.(35). Monica Codruța Roman; Zoe Buz, **Indice Bibliografic Tematic al revistei "Revue Roumaine de Biologie. Série Zoologie - Biologie animale (Académie Roumaine). 1956-1996**, Cluj-Napoca, 1998, 207 p. (ISBN 973-97783-7-2).

17.(36). Gabriela Morărescu; Nicoleta Irimuş; Zoe Buz, **Indicele bibliografic tematic al revistei "Studii şi Cercetări de Biochimie" (Academia Română). 1958-1996,** Cluj-Napoca, 1998, 533 p. (ISBN 973-97783-7-2).

18.(37). Silvia Onac; Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studia Universitatis «Babeş-Bolyai». Biologia". 1957-1997,** Cluj-Napoca,1998, 251p. (ISBN 973-97783-7-2).

19.(38). Hermeneutica Bibliothecaria - Antologie Philobiblon - Volum îngrijit de Florina Iliş şi Ionuţ Costea, Cluj-Napoca, 1998, 282 p. (ISBN 973-9354-69-6).

20.(39). Mircea Popa; Viorica Sâncrăian, **Eminescu în Transilvania. 1866-1918 (Bibliografie adnotată).** Cluj-Napoca, 2000, XXIV + 163 p. (ISBN 973-595-079-0)

ISBN 973-595-010-3